



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

**Maestría en Educación con Mención en Gestión de la
Educación**

COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE PARA EFECTIVIZAR EL TRABAJO COLEGIADO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LA UGEL 02

**Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con
Mención en Gestión de la Educación**

ELIZABETH ELENA HUARIPAUCAR LEZAMA

**Asesor:
Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos**

**Lima - Perú
2021**

Dedicatoria

A Dios Padre, por bendecir cada paso que doy en mi vida. A mis padres Humberto y Elena, por animarme y apoyarme siempre. A mis queridos tíos Américo y Juan que desde el cielo nos cuida.

Agradecimiento

Expreso mi mayor gratitud y aprecio a: Mi asesor de tesis, Dr. Fernando Nolazco Labajos, por su acertada orientación en la realización de esta tesis y por compartir conmigo su amistad y experiencias de vida. A la USIL por darme la oportunidad de crecer profesionalmente.

Resumen

El trabajo de investigación titulado “Comunidades profesionales de aprendizaje para efectivizar el Trabajo Colegiado en instituciones educativas de educación secundaria de la UGEL 02” tuvo como objetivo formar comunidades profesionales de aprendizaje que permita que el trabajo colegiado en las instituciones educativas de secundaria sea efectivo, optimizando esta estrategia como un espacio en donde de forma reflexiva, colaborativa y con compromiso profesional a través de los intercambios de experiencias educativas, sea logre una organización que aprende y que responda a los retos de la sociedad actual. La metodología se ampara en el paradigma sociocrítico, de enfoque cualitativo, tipo aplicada educacional, basada en un estudio de casos y un método analítico y de modelación básicamente. La muestra lo conformaron 20 docentes seleccionada de las instituciones educativas de EBR de la UGEL 02 a quienes se le aplicó un cuestionario; y la unidad de análisis lo conformaron 3 directivos y 3 docentes del nivel secundaria, quienes fueron entrevistados. Los resultados demostraron que aún no se está aprovechando las horas colegiadas como una oportunidad para mejorar a nivel profesional e institucional. Ante el diagnóstico, se proyectó una propuesta basada en comunidades profesionales de aprendizaje que expone estrategias reflexivas para mejorar la práctica docente, elaboración de un plan de trabajo colegiado y la práctica de coaching de empoderamiento para docentes y directivos.

Palabras clave: Comunidades profesionales de aprendizaje, trabajo colaborativo, liderazgo compartido, cultura de colaboración.

Abstract

The research work entitled "Professional learning communities to make Collegiate Work effective in secondary educational institutions of UGEL 02" aimed to form professional learning communities that allow collegiate work in secondary educational institutions to be effective, optimizing this strategy as a space where, in a thoughtful, collaborative way and with professional commitment through the exchange of educational experiences, an organization that learns and responds to the challenges of today's society is achieved. The methodology is based on the socio-critical paradigm, with a qualitative approach, an applied educational type, based on a case study and basically an analytical and modeling method. The sample was made up of 20 teachers selected from the EBR IIEE of UGEL 02 to whom a questionnaire was applied; and the unit of analysis was made up of 3 directors and 3 secondary level teachers, who were interviewed. The results showed that collegiate hours are still not being used as an opportunity to improve professionally and institutionally. Before the diagnosis, a proposal based on professional learning communities was projected that exposes reflective strategies to improve teaching practice, elaboration of a collegiate work plan and the practice of empowerment coaching for teachers and managers.

Keywords: Professional learning communities, collaborative work, shared leadership, collaborative culture.

Tabla de Contenidos

	Pág.
Diseño Teórico Metodológico.	11
Introducción.	11
Planteamiento del problema de investigación.	13
Formulación del problema.	13
Problema científico.	15
Preguntas científicas.	15
Objetivo general.	15
Objetivos específicos o tareas de la investigación.	15
Categoría apriorística de la investigación.	15
<i>Categoría 1: Trabajo Colegiado.</i>	16
<i>Categoría 2. Comunidades Profesionales de Aprendizaje.</i>	17
Justificación teórica, metodológica y práctica	17
Metodología de la investigación	17
Tipo y diseño de investigación.	18
Población, muestra, muestreo no probabilístico: unidades de análisis	19
Métodos de investigación.	20
Métodos teóricos.	20
Técnicas e instrumentos empleados.	21
Fundamentación Teórica	22
Capítulo I Marco Teórico.	22
Antecedentes internacionales	22
Antecedentes nacionales	24
Fundamentos teóricos	25

Aprendizaje organizacional	25
Teoría Sociocultural	27
Teoría del Aprendizaje Dialógico	27
Sistematización teórica de las categorías de investigación.	29
Capítulo II Diagnóstico o Trabajo de Campo	60
Análisis, interpretación y discusión de los resultados	60
Proceso de categorización e interpretación	60
Procesamiento de la información	75
Relaciones analíticas e interpretativas entre datos y categorías emergentes	80
Conclusiones aproximativas de los análisis realizados en esta parte de la investigación	82
Capítulo III Modelación de la Propuesta.	84
Propósito de la investigación.	84
Diseño gráfico funcional de la propuesta.	88
Desarrollo o implementación.	89
Validación de la propuesta.	103
Conclusiones aproximativas de los análisis y resultados de la propuesta y su validación. teórica o práctica, realizados en esta parte de la investigación.	104
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES	108
Referencias	109
ANEXOS	121

Lista de Cuadros/Tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de Categorización	16
Tabla 2. Valoración del instrumento guía de entrevista por los expertos	61
Tabla 3. Valoración del instrumento Cuestionario por los expertos	75
Tabla 4. Medida de frecuencia de la subcategoría Convivencia Escolar	76
Tabla 5. Medida de frecuencia de la subcategoría Reflexión de la práctica docente	77
Tabla 6 Medida de frecuencia de la subcategoría Desempeño Docente	78
Tabla 7 Medida de frecuencia de la categoría Trabajo Colegiado	79
Tabla 8. Actividades y justificación de la alternativa 1	91
Tabla 9. Actividades y cronograma de la alternativa 1	92
Tabla 10. Presupuesto de la alternativa 1	93
Tabla 11. Actividades y justificación de la alternativa 2	96
Tabla 12. Actividades y cronograma de la alternativa 2	97
Tabla 13. Presupuesto de la alternativa 2	98
Tabla 14. Actividades y justificación de la alternativa 3	100
Tabla 15. Actividades y cronograma de la alternativa 3	101
Tabla 16. Presupuesto de la alternativa 3	102
Tabla 17. Escala de valoración de la propuesta	103
Tabla 18. Valoración de la propuesta por los expertos	104

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. 7 Principios del aprendizaje dialógico.	28
Figura 2. Posiciones adoptadas por los individuos que obstaculizan el aprendizaje Organizacional.	31
Figura 3. Características que describen un clima social tóxico y uno nutritivo en el contexto escolar	35
Figura 4. Proceso de reflexión crítica mediante el acompañamiento Pedagógico.	39
Figura 5. Atributos de la Comunidades Profesionales de Aprendizaje.	46
Figura 6. De la colaboración profesional al profesionalismo colaborativo.	59
Figura 7. Análisis cualitativo de la categoría Trabajo Colegiado.	62
Figura 8. Análisis cualitativo de la subcategoría Convivencia Escolar.	65
Figura 9. Análisis cualitativo de la subcategoría Reflexión de la Práctica Docente	67
Figura 10. Análisis cualitativo de la subcategoría Desempeño Docente	69
Figura 11. Análisis cualitativo de la categoría solución Comunidades Profesionales de Aprendizaje	71
Figura 12 Análisis cualitativo de la subcategoría solución Liderazgo Compartido.	73
Figura 13. Medida de frecuencia de la subcategoría Convivencia Escolar	76
Figura 14. Medida de frecuencia de la subcategoría Reflexión de la práctica docente	77
Figura 15. Medida de frecuencia de la subcategoría Desempeño Docente	78
Figura 16. Medida de frecuencia de la categoría Trabajo Colegiado	79
Figura 17 Esquema grafico de Modelación.	88
Figura 18. charlas de sensibilización sobre perfil egreso y práctica educativa IE Libertador San Martín (Independencia)	94
Figura 19. Taller de diálogo reflexivo y preguntas socráticas	94

IE Libertador San Martín (Independencia)

- Figura 20. charlas de sensibilización sobre rol del docente en educación a distancia. 99
y la característica de una CPA, IE Libertador San Martín (Independencia).
- Figura 21. Trabajo Colegiado, IE Mercedes Cabello de Carbonera (Rímac). 99
- Figura 22. Taller de habilidades Blandas, IE Mercedes Cabello de Carbonera (Rímac). 102

Diseño teórico metodológico

Introducción

La presente tesis de investigación surge de la necesidad de promover la implementación de las comunidades profesionales de aprendizaje en las instituciones educativas públicas del nivel secundario - UGEL 02 como parte de una mejora profesional e institucional, teniendo como meta la calidad educativa y el desarrollo integral de todos los actores de la comunidad educativa para ejercer una ciudadanía responsable y transformadora.

Se analizará que, una organización para crecer proyectándose al futuro debe estar en constante aprendizaje e innovación, y ello se logrará con las comunidades profesionales de aprendizaje, donde dejando de lado intereses individuales se comparte experiencias y temáticas que les afecta a todos, para la búsqueda de soluciones consensuadas que hará que la organización logre las metas planteadas generando cambios y un desarrollo sostenible.

En esta línea, el liderazgo compartido juega un rol importante donde se busca la realización de metas comunes con la participación de todos, y la importancia del acompañamiento directivo/docente en la labor educativa (en el aula, en el trabajo colegiado, en coordinaciones, etc.) que muchas veces se ha convertido en una supervisión generando entre los miembros de la institución un clima de inseguridad, de angustia, de molestia que poco o casi nada aporta para el crecimiento profesional y muchas veces se da por el recargado trabajo directivo. Asimismo, otra situación que se presenta es la poca disponibilidad a trabajar colaborativamente dándose en la IE aportes individuales / aislados y no comprender que los aprendizajes se construyen con el intercambio de experiencias, el diálogo y la reflexión conjunta en un clima de respeto y apertura para desarrollar nuevas propuestas, dar solución a problemas y lograr un desarrollo profesional e integral.

En el primer capítulo se realizará sobre el marco teórico conceptual del Trabajo Colegiado, la cual debe ser comprendida como una estrategia para generar aprendizajes significativos priorizando la revalorización del ejercicio docente y la calidad de los aprendizajes dando respuesta al ODS 4 de la agenda al 2030. Asimismo, se tratará de las bases teóricas y conceptuales que fundamentan la formación de las comunidades profesionales de aprendizaje, las cuales guardan relación con el CNEB para una formación integral de todos los actores de la comunidad educativa.

En el segundo capítulo se realizará el diagnóstico o trabajo de campo para conocer el estado actual del objeto de estudio. La muestra seleccionada lo conformaron 20 docentes de las IIEE de EBR de la UGEL 02, y a la vez 3 directivos y 3 docentes del nivel secundaria, por lo que serán 6 personas para la entrevista. Ambos instrumentos serán validados por 3 expertos, los cuales son catedráticos de la Universidad San Ignacio de Loyola considerando los aspectos de Pertinencia, Relevancia y Construcción gramatical. Luego, se realizó el análisis e interpretación de los resultados del recojo de la entrevista y encuesta realizada. Así como las conclusiones aproximativas de la investigación teniendo en cuenta los problemas identificados que servirán para la modelación de la propuesta de la investigación.

En el tercer capítulo se realizó la modelación de la propuesta que es el resultado de la triangulación de la información de los instrumentos aplicados en el trabajo de campo para dar solución a las categorías emergentes del problema de la investigación. El diseño de la propuesta tiene como objeto analizar cuáles son las condiciones que debemos tener presente para implementar una comunidad profesional de aprendizaje para efectivizar el trabajo colegiado en las instituciones educativas de secundaria.

La última parte de la presente tesis se refleja las conclusiones generales y recomendaciones, las cuales permitan mejorar el trabajo colegiado de cada institución educativa de secundaria.

Planteamiento del problema de investigación

En esta era del conocimiento se plantea retos a la sociedad- no son los mismos que hace 10 años- y por ende a la escuela como agente socializador y transformador, ello hace que se replantee el rol del docente y toda la comunidad educativa que se viene dando en la escuela, dando énfasis a un trabajo coordinado que apunta a generar cambios sostenibles y de mayor impacto.

Según RVM 093- 2020-MINEDU (numeral 6.1.2 y 10.1) y RVM 094-2020-MINEDU (numeral 6.3 literal a. y numeral 6.4. literal a.) nos expresa que el directivo debe propiciar espacios de trabajo colegiado donde el docente pueda reflexionar sobre sus praxis y mediante una evaluación formativa lograr aprendizajes de sus estudiantes para una educación con igualdad y equidad.

Desde el año 2019, el nivel secundario, inicio con la implementación del CNEB y se sigue observando – aun en este contexto de pandemia donde los colegiados se dan en entornos virtuales - por facilidad de carga horaria o de otra índole, que algunos docentes asumen un solo grado siendo más difícil la coordinación del área y en algunos casos del nivel ya que se centran en ver al estudiante en un solo aspecto y no de manera integral, perdiendo la visión global del estudiante que va desarrollándose a lo largo de su escolaridad presentado diferentes intereses, necesidades educativas y emocionales. Si a esto se agrega el desaprender antiguas concepciones de enseñanza aprendizaje del docente y el poco acompañamiento directivo por la carga administrativa del directivo, esto lleva a no generar compromisos y cambios educativos sostenibles, desaprovechando la hora colegiada en secundaria para generar espacios de diálogo y mejora educativa.

Es importante que los directivos ejerzan un liderazgo armonioso y democrático, propiciando espacios donde los docentes manifiesten sus interrogantes e inquietudes respecto a su labor pedagógica, dando más que un monitoreo un acompañamiento a la su labor

educativa mediante un diálogo reflexivo permanente donde ambos se involucren y lleguen a compromisos en común. Surge así, la necesidad de una mejora educativa direccionada a metas en comunes, las cuales dan como respuesta un aprendizaje colaborativo efectivo.

Asimismo, en la Agenda 2030, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 es “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos” plantea el reto de una educación donde todos tengan acceso sin distinción de ninguna índole y con calidad. Por ello, es necesario el empoderamiento en la formación docente para la mejora de los aprendizajes y la formación en los estudiantes en competencias y valores para un ejercicio ciudadano responsable de forma ética; que continuará a lo largo de su vida enfatizando en la educación técnica y superior.

Históricamente, el docente aún tiene la concepción de que para aprender se debe buscar en espacios fuera de su centro de labor, sea cursos, talleres, seminarios u otros de manera presenciales o virtuales; o también con algún experto de fuera, desaprovechando lo que hacen en su quehacer diario “aprender haciendo” Dale (citado por Malpica, 2018: p.22) y más aún la oportunidad de interactuar con sus pares en proyectos en común, grupos de discusión, buscando soluciones adaptadas a su realidad. Es necesario, que el docente – en especial de secundaria- no solo se centre en ser un profesional receptivo, sino que tome conciencia que para generar un crecimiento profesionalmente sostenible se debe abrir a otros espacios buscando el saber pedagógico.

Frente a lo anterior, es necesario establecer en las escuelas, las comunidades profesionales de aprendizaje, donde un grupo de personas motivadas con su labor pedagógica sean capaces de generar cambios sostenidos en la medida que todos sus integrantes trabajen de forma colaborativa, donde cada uno reflexione sobre su praxis, construya nuevos aprendizajes generando una oportunidad formativa en conjunto hacia un meta en común. Ya que, en este mundo globalizado, el aprendizaje no debe ser una tarea personal y solitaria sino

colaborativa con responsabilidad compartida donde cada integrante dejando de lado actitudes personales transforme los errores e inquietudes en experiencias para mejorar sus praxis garantizando que los procesos de aprendizaje sean más eficaces para los estudiantes y que los actores de la escuela asuma un liderazgo compartido.

Formulación del problema.

Problema científico.

¿De qué manera se puede efectivizar el trabajo colegiado en instituciones educativas públicas de educación secundaria para desarrollar comunidades profesionales de aprendizaje?

Preguntas científicas.

¿Cuál es la situación del trabajo colegiado en las Instituciones educativas de secundaria en los últimos años en el Perú y la región?

¿Cuáles son las bases teóricas y conceptuales de las comunidades profesionales de aprendizaje a las políticas educativas nacionales?

¿Qué condiciones y acciones se deben tomar para que el trabajo colegiado promueva comunidades profesionales de aprendizaje en las Instituciones educativas de secundaria?

¿De qué manera se puede consolidar comunidades profesionales de aprendizaje para efectivizar el trabajo colegiado en la Instituciones educativas de secundaria?

Objetivo general.

Proponer Comunidades Profesionales de Aprendizaje que permita efectivizar el Trabajo Colegiado en las instituciones educativas públicas de secundaria.

Objetivos específicos o tareas de investigación

Diagnosticar la situación del trabajo colegiado en las instituciones educativas de secundaria en los últimos años en el Perú y la región.

Fundamentar las bases teóricas y conceptuales de las comunidades profesionales de aprendizaje a las políticas educativas nacionales.

Estructurar las condiciones y acciones que se deben tomar para que el trabajo colegiado promueva comunidades profesionales de aprendizaje en las Instituciones educativas de secundaria.

Validar comunidades profesionales de aprendizaje para efectivizar el trabajo colegiado en las Instituciones educativas de secundaria.

Categoría y subcategoría apriorística de la investigación

Tabla 1

Matriz de categorización

Categoría	Subcategoría
Trabajo Colegiado El trabajo colegiado es una estrategia formativa mediante el cual se genera espacios de reflexión, análisis y toma de decisiones conjunta respecto a procesos pedagógicos, de formación profesional, convivencia u otras que dificulten la mejora de la calidad educativa en un clima de respeto, trato armonioso y horizontal (Rodríguez, Barraza y Fierro citados Meza, 2018 y Vargas, 2018).	Convivencia escolar Verde y el Ministerio de Educación, señalan que la convivencia es la interrelación entre todos los actores de la comunidad educativa con la finalidad de propiciar relaciones personales de respeto y tolerancia que permita la cohesión del equipo (Morales y Pérez, 2018).
	Reflexión de la práctica docente Reflexionar sobre la acción es mirarse desde su propia práctica educativa, comprendiendo de manera objetiva su aprendizaje (fortaleza y debilidades) y contrastando con fundamentos su postura mediante la interacción con sus pares para tomar decisiones que le permita mejorar su desempeño docente (Perrenoud en Nocetti de la Barra, 2016).
	Desempeño docente El Marco de Buen Desempeño Docente (2012) define el desempeño como el actuar observable del docente demostrando sus competencias profesionales en su labor educativa de manera eficiente.

Comunidades Profesionales de aprendizaje La comunidad profesional de aprendizaje es un grupo de personas motivadas por una visión de aprendizaje común, que se apoyan y trabajan unidas, buscando maneras, dentro y fuera de su comunidad, de preguntarse sobre su práctica y juntas aprenden nuevas y mejores propuestas para mejorar el aprendizaje de todos los alumnos de forma colaborativa, creativa y ejerciendo un liderazgo distribuido (Stoll y Bolívar en Galván, 2015).	Liderazgo compartido El liderazgo compartido es en el cual las decisiones se toman de manera compartida responsablemente para dar solución de forma colaborativa a los problemas individuales/sociales que afectan la labor educativa (Botia,2015).
	Aprendizaje colectivo El aprendizaje colectivo es aprovechar el conocimiento, crear estrategias e innovar en nuevos aprendizajes de forma organizacional para mejorar sus resultados (Kofman en Aquino, 2018).
	Práctica profesional compartida Es la relación cooperativa la cual favorece el desarrollo profesional organizacional (Bolívar, 2015).

Justificación teórica, metodológica y práctica

Justificación teórica

La investigación responde a la necesidad de lograr una escuela eficaz (eficacia escolar) y de generar aprendizajes dialógicos, críticos y reflexivos a través de las comunidades profesionales de aprendizaje con el fin de que en la hora colegiada y en todos los espacios educativos se promueva una educación de calidad propiciando la formación de ciudadanos más activos y críticos, y más interesados en lo que sucede a su alrededor y en el mundo. Asimismo, responde a las competencias 6 y 8 del MBDDoc y a las competencias 5 y 6 del MBDDir para un mejoramiento en la labor educativa en la IE.

Justificación metodológica

El desarrollo del presente estudio se da en el marco de una investigación educativa, bajo la metodología cualitativa del tipo aplicada, llevándose a cabo en el marco del método científico del paradigma interpretativo, ya que estudia los fenómenos sociales al tratar de comprender la realidad. Las personas a investigar no solo aportarán datos, sino que

contribuyen para proponer mejoras de la práctica pedagógica a través del diálogo reflexivo y compromiso con su labor educativa.

Justificación práctica

Esta investigación, a través de estrategias se enfatizará la puesta en marcha de las comunidades profesionales de aprendizaje para efectivizar el trabajo colegiado en secundaria fomentando el desarrollo profesional del docente, y por consecuencia será una estrategia de mejora continua eficaz.

Metodología de la investigación

Tipo y diseño de investigación.

La investigación se enmarca en el paradigma socio- crítico, interpretativo y/o naturalista porque el trabajo de investigación que se plantea busca mejorar a través del desarrollo de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje el trabajo colegiado de la institución educativa, donde cada uno reflexiona sobre su praxis, construya nuevos aprendizajes generando una oportunidad formativa en conjunto hacia un meta en común, hasta lograr la transformación de la problemática encontrada en la escuela.

El paradigma socio crítico se basa en la crítica social y es de carácter auto reflexivo, por lo que el conocimiento se construye a partir de las necesidades e intereses del grupo de estudio buscando la autonomía racional y libertad del ser humano (Vera y Jara-Coatt, 2018).

Asimismo, es interpretativo porque se comprenderá e interpretará los hechos, se podrá concebir a la realidad de distintas perspectivas y de forma holística. Lanuez y Fernández (2008) manifiestan que este paradigma no mide la realidad, sino, la percibe e interpreta, y lo hace como una realidad que cambia y que tiene sus propias contradicciones.

La presente investigación educacional se basa en el enfoque cualitativo porque su objetivo es explorar y comprender los factores que hacen que no se desarrolle una comunidad

profesional de aprendizaje en las instituciones educativas de educación secundaria para un efectivo el trabajo colegiado. Luego, se recogerá información de diversos contextos, para luego analizarlas e interpretarlas y proponer una comunidad profesional de aprendizaje.

Las características básicas del enfoque cualitativo se concentran en que son investigaciones focalizadas en los sujetos y son flexibles permitiendo abordar el problema en su amplitud. También, es dialéctico y sistémico, pues consideran que el conocimiento no es objetivo, sino resultado de la interacción entre sujeto y objeto de estudio (Valderrama, 2013).

La presente investigación no pretende probar una hipótesis, sino un análisis y comprensión del problema, para luego hacer una propuesta para cambiar esa realidad.

Es no experimental porque no se expondrá al grupo a un experimento, para luego compararlo con otro que no recibe el mismo tratamiento. Al respecto, Hernández, Fernández & Baptista (2014) explica que los diseños no experimentales de investigación parten de variables independientes que no son sujetos de manipulación ni poseen grupo de control; y a partir de la ocurrencia de los hechos o fenómenos serán analizados.

Es transversal porque se realizó una investigación de sucesos de la realidad, tomando un hecho ocurrido en un momento determinado de tiempo (Hernández, et al, 2014). En este caso, se sitúa en el trabajo colegiado realizado en la institución educativa durante el año 2019.

Población, muestra, muestreo no probabilístico: unidades de análisis

Población.

La población según Hernández et. al (2010) es: “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). objeto de la investigación estará conformada por 101 instituciones educativas públicas del nivel de secundaria de la Unidad de

Gestión Educativa Local 02, que tiene 22 redes educativas institucionales (REI), ubicadas en los distritos de San Martín de Porres, Independencia, Rímac y Los Olivos, de la región de Lima Metropolitana.

Muestra

La muestra según Palella y Martins (2008), se define como: "una parte o subconjunto de la población" (p.130). Esta es seleccionada de las IIEE de EBR de la UGEL 02, considerándose 20 docentes de educación secundaria. Asimismo, se eligió 3 directivos y 3 docentes del nivel secundaria, por lo que serán 6 personas para la entrevista.

Muestro no probabilístico: unidad de análisis.

El muestreo cualitativo es no probabilístico intencional o por conveniencia. Al respecto, Lanuez et al. (2008), menciona que este tipo de muestra es aquella que no sigue una regla para elegir a los seleccionados que aportarán a la investigación, lo importante es que cada segmento de la población se encuentre representada proporcionalmente.

Por lo que para la unidad de análisis se seleccionará a cada uno de los actores de la comunidad educativa que participan para desarrollar comunidades profesionales de aprendizaje en una escuela.

Métodos de investigación

Métodos teóricos

A través del método analítico, se busca responder a las preguntas ¿por qué? ¿cómo? de la situación a investigar enfatizando en el análisis de los resultados que surjan, mediante la reflexión e interpretación de argumentos y la selección del marco teórico pertinente.

Se intentará plantear una solución al problema. Por ello, se describirá, analizará y contextualizará el problema, para a través de las comunidades profesionales de aprendizaje efectivizar el trabajo colegiado.

Lanuez et al. (2008) manifiestan que existen múltiples problemas que enfrenta América Latina en el aspecto educativo y la investigación en la educación debe proponer una solución, transformándola socialmente.

Se trabajó con el estudio de casos, ya que a través de una población específica se analizará las respuestas que brinden de los distintos aspectos de las comunidades profesionales de aprendizaje para mejorar el trabajo colegiado en las instituciones educativas de secundaria. Asimismo, se trabajó el método de modelación que expone una propuesta efectiva y viable ante la problemática expuesta.

Técnicas e instrumentos empleados.

La técnica que se utilizó fue el análisis de la información, para lo cual se recogerá datos, para luego hacer la reflexión respectiva, utilizando la comparación, que incluye la categorización e interpretación (Valderrama, 2013). Otra técnica a utilizar fue la entrevista, la cual es un espacio de conversación donde dos personas (entrevistador y entrevistado) intercambian información en un diálogo abierto que permita expresarse sobre el tema en investigación (King y Horrocks citados por Mikèné, Gaižauskaitė y Valavičienė, 2013). Se entrevistaron a 3 directivos y 3 docentes de una institución educativa de la UGEL 02. Las entrevistas se conformaron de preguntas abiertas sobre el trabajo colegiado.

De la misma manera, se utilizó el cuestionario, el cual, según Betancurth, Vélez y Jurado (2015) es un instrumento que organizado en dimensiones de manera precisa brindó una visión integral del campo de estudio. Se encuestó a 20 docentes de una institución educativa de la UGEL 02. Dicho cuestionario consta de 15 preguntas cerradas, con una escala de valoración tipo Likert.

Capítulo I

Marco teórico

Fundamentación teórica

Antecedentes internacionales

Luna y Cano (2018), realizó un estudio para innovar la comunidad profesional de aprendizaje en una telesecundaria (rural) ubicada en una localidad cercana al Cofre de Perote, en la región capital de Veracruz. Se trabajó con dos subgrupos de profesores, dos docentes con 10 a más años de servicio y dos docentes con 3 años de servicio, a quienes se le aplicaron cuestionarios y fichas de observación. Los resultados demostraron que las reuniones los docentes se dedicaban a aspectos disciplinarios y otros que no se encaminaban a una reflexión docente de la labor realizada. Por lo que se propuso un Proyecto de Innovación para formar la comunidad profesional de aprendizaje y a través de asesorías colaborativas desarrollar habilidades reflexivas y mejorar las prácticas docentes brindando aprendizajes de calidad a sus estudiantes.

García, Higuera y Martínez (2018), en el artículo realizó un análisis de la importancia de un liderazgo distributivo para lograr comunidades profesionales de aprendizaje. Se trabajó con 18 artículos (2008 al 2017) y siguiendo un camino de búsqueda de información a través de documentos (registro documental) llegando a la conclusión que un liderazgo compartido entre todos los actores educativos donde se asume responsabilidades - trabajar colaborativamente para crecer profesionalmente y personalmente- hacia metas en común en un ambiente de cordialidad es el camino hacia una comunidad profesional de aprendizaje para una educación con calidad.

Carrillo y Barraza (2015), investigaron sobre la influencia del trabajo colegiado como estrategia de enseñanza. El objetivo fue aumentar los resultados académicos de los estudiantes y que los profesores mejoren sus estrategias de enseñanza a través del trabajo

colegiado. La metodología realizada fue la investigación-acción, donde coordinadamente el directivo y un conjunto de docentes de mayor nivel, arribaron a resultados a través de guías de observación y encuestas transcendentales para docentes y estudiantes. Como resultados se tuvo que los estudiantes fueron más allá de mejorar sus promedios desarrollando sus habilidades investigativas para resolver problemas, y a su vez los profesores se dieron cuenta que es necesario partir de las necesidades de sus estudiantes para mejorar su labor educativa.

Quintero y Romero (2017), realizaron un artículo reflexivo del colegiado docente relacionándolo con la formación de profesores. En este artículo se estudió la importancia del colegiado docente en la formación inicial del profesor de primaria donde la influencia del maestro formador para la construcción de su identidad es relevante. La investigación fue cualitativa y el objeto de estudio se dio a través en la Escuela Normal Urbana Profesor Domingo Carballo Félix, donde se entrevistó a los estudiantes del mismo centro de estudio. El resultado dio que se debía reestructurar no solo el trabajo académico sino actualizar la identidad de los maestros formadores en base a la investigación, la divulgación y la tutoría.

Galván & de Jesús González (2015), plasmaron un artículo para fortalecer la formación integral del estudiante a través de la formación de comunidades profesionales de aprendizaje. En este artículo se planteó dos dimensiones de formación continua del profesorado que es la actualización disciplinar y la didáctico-pedagógico, siendo el trabajo colegiado y colaborativo estrategias que permiten la mejora profesional. Asimismo, surgió la necesidad de una participación Periférica Legítima (PPL) que busque el desarrollo cultural e intelectual, donde todos los actores educativos participen en el proceso del aprendizaje.

Krichesky (2017), realizó un estudio de casos de como liderar en comunidades profesionales de aprendizaje. El objetivo de la investigación fue determinar, explicar y entender la práctica de liderazgo relacionadas al CPA de dos instituciones del nivel secundario de la Comunidad de Madrid. El estudio de casos fue instrumental de corte

etnográfico, realizándose debates y entrevistas semiestructuradas. El resultado fue que ambas directoras ejercieron un liderazgo fidedigno, positivo y sostenible propiciando condiciones para el desarrollo de estrategias y la creación del CPA en su institución educativa.

Antecedentes nacionales

Vargas (2018), realizó un estudio con el propósito de lograr mejorar el nivel de aprendizaje a través del Trabajo colegiado de la competencia comprensión de textos escritos. Su metodología fundamenta una investigación cualitativa. El grupo de estudio fue 18 docentes, 351 estudiantes y 305 padres de familia a quienes se evaluaron con encuestas y entrevistas. Los resultados permitieron presentar un Plan de acción priorizando el autorreflexión de los docentes, partiendo del monitoreo y acompañamiento directivo para su mejora de la enseñanza.

Domínguez (2018), efectuó una tesis para desarrollar competencias de Matemática y Comunicación a través de poner en práctica las comunidades profesionales de aprendizaje en la I.E. N° 11124 “Nuestra Señora de la Paz” de Chiclayo. Luego de la evaluación con instrumentos cuantitativos y cualitativos, e planteó un Plan de Acción la cual sustenta las categorías: el trabajo colegiado, procesos didácticos, necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes, acompañamiento y monitoreo; concertación de conflictos, todos ellos encaminados que el directivo ejerza un liderazgo pedagógico en su Institución educativa.

Guerra (2019), realizó una tesis sobre cómo gestionar escuelas que aprenden mediante las Comunidades profesionales de aprendizaje en una IE de Ate, Lima-Perú. La investigación es tipo cualitativo realizándose un Focus Group a 6 coordinadores de grado y al director de la institución educativa una entrevista semiestructurada. El objetivo fue estudiar la percepción de coordinadoras y director respecto a gestión escolar a través de las 5 dimensiones de la Comunidades profesionales de aprendizaje. Como uno de los resultados fue en la dimensión

de la práctica profesional compartida aún falta el desarrollo de espacios para conversar temas pedagógicos e intercambiar experiencias en común con sus pares.

Calderón (2018), efectuó un trabajo en la institución educativa Antonia Moreno de Cáceres- Callao referente a los círculos de interaprendizaje como medio para mejorar el nivel de logro en matemática. El objetivo fue empoderar y capacitar a los maestros centrándose en el enfoque de la Resolución de Problemas utilizando nuevas estrategias para mejorar los logros en los estudiantes. El grupo de estudio fue 95 estudiantes y cuatro docentes del área de matemática a quienes se le aplicó una serie de encuestas. En el diagnóstico se observó que en los documentos de planificación (programación anual, unidades y sesiones) no guardan concordancia ni van encaminados a logros de aprendizajes. Se propuso como solución un Plan de Acción donde a través de estrategias sustentadas en CNEB, Rutas de aprendizaje y aspectos básicos de la formación basada en competencia según Sergio Tobón y George Polya enfatizar la dimensión de gestión curricular mediante la implementación de círculos de interaprendizaje para la mejora de los procesos pedagógicos y didácticos.

Fundamentos teóricos

Aprendizaje organizacional

En las organizaciones del siglo XXI, todos sus miembros deben ser capaces de superar obstáculos, transformar su entorno siendo competentes y eficaces para generando un desarrollo organizacional respondiendo a los retos de la sociedad. Asimismo, para gestionar el conocimiento y generar cambios se debe realizar una reflexión sistémica, analizar las oportunidades que brinda el entorno, todos sus miembros deben tener una visión en común dando apertura al desarrollo profesional.

Uno de sus representantes más representativos es Peter Senge (citado por Medina, 2017) quien manifiesta que el ser humano está en constante transformación y aprendizaje a

través de interactuar experiencias logran mejores desempeños y resultados en sus organizaciones. Él en su libro “La Quinta Disciplina” expresa cómo se realiza el aprendizaje e innovación que permite a una organización a dar soluciones que trascienden y generan compromisos de todos sus miembros:

A nivel personal.

Dominio personal: Consiste en reconocer sus propias capacidades y habilidades como ser humano que nos hace únicos, que deseamos lograr y como de forma creativa lo podemos hacer realidad. Ello implica el desarrollo personal y profesional. Por ello, las organizaciones deben brindar espacios donde con responsabilidad y compromisos sus miembros compartan su visión propia y experiencias personales para lograr una identificación con la visión de la organización.

Modelos mentales: Se produce a través del autoconocimiento de nuestros supuestos, historias personales, ideas e imágenes como conceptualizamos la realidad y damos respuesta a las situaciones que se presentan. Por ello, es necesario propiciar la reflexión y la innovación como fuente de aprendizajes válidos logrará que algunos supuestos o paradigmas se desarraiguen.

A nivel grupal.

Visión compartida: Es el objetivo u horizonte en común que todos los miembros de la organización están comprometidos y se sienten parte de ella realizando con responsabilidad las acciones que en ella se requiera con entrega e identificación.

El Aprendizaje en grupo: su base es el dominio personal y la visión compartida. Juega un rol importante para el crecimiento organizacional el diálogo y la discusión de ideas donde en consenso se buscan soluciones a los problemas que se presentan.

A nivel organizacional.

Visión sistémica: se ve la organización de forma global sin perder su atención en cada uno de sus elementos, siendo capaz de adaptarse a los cambios productivamente mediante la retroalimentación y transformación de manera inteligente.

Teoría Sociocultural

Según Vigotsky el desarrollo de ser humano se da a través de la mediación instrumental y la interacción social para la construcción del aprendizaje. La interacción social le permite a la persona transformar el medio que lo rodea siendo el trabajo colaborativo importante para el desarrollo cognoscitivo, aprendiendo con otros y de otros (Ramos, 2018).

Vigotsky sostiene que la persona es más social que biológico, siendo la mediación social de los adultos y docentes necesaria para que el menor o estudiante transcurra de la Zona de Desarrollo Próximo (ZDP) hacia la zona de desempeño potencial logrando la formación y consolidación de sus nuevos aprendizajes.

Desde este enfoque, el papel de la “mediación” del aprendizaje entre docentes es importante porque proporciona una oportunidad para desarrollar el pensamiento partiendo desde su zona de desarrollo proximal (ZDP), mediante el diálogo reflexivo, análisis y concertación de manera conjunta, en la búsqueda de soluciones ante las interrogantes y problemática que se presenten.

Asimismo, la persona va aprendiendo durante la vida, mediante sus experiencias y en una relación proactiva con su entorno social como parte de su crecimiento personal y social.

Teoría del Aprendizaje Dialógico

Está enfocada en la transformación social a través de diálogos e interacciones sin importar sus diferencias culturales u otros para buscar el consenso en relación al sustento de los argumentos y alcanzar aprendizajes significativos. En este proceso, se desarrollan

capacidades de reflexión, de intercambio de ideas y retroalimentación de habilidades y capacidades propias y de los demás.

Paulo Freire en el libro “Cartas a quien pretende enseñar” (citado en Patiño y Castellanos, 2018) plantea 25 características que debe tener todo educador inmersas en 10 cartas que contiene el libro. Siendo la primera característica: “el educador no solo enseña, sino que también está dispuesto a aprender y a repensar lo pensado”. En ella se expone que el educador está en contante mejoramiento en su labor siendo crítico, autoreflexivo y buscando el intercambio de experiencias para en pares construir aprendizajes.

Para Flecha (citado en Castro, 2015), el aprendizaje dialógico se da a partir de las interacciones con otras personas y con su alrededor, desarrollándose a través de 7 principios:

Figura 1.

7 principios del aprendizaje dialógico.



Nota: Adaptación propia.

Freire (en Patiño y Castellanos, 2018) sostiene que un pueblo crece cuando reflexiona sobre su actuar, aprendiendo de manera crítica para tomar decisiones, resultado del diálogo, búsqueda de conocimientos para innovar y progresar.

Sistematización teórica de las categorías de investigación.

Trabajo colegiado

Para Rodríguez y Barraza y Fierro, el trabajo colegiado es una estrategia formativa mediante el cual se genera espacios de reflexión, análisis y toma de decisiones conjunta respecto a procesos pedagógicos, de formación profesional, convivencia u otras que dificulten la mejora de la calidad educativa en un clima de respeto, trato armonioso y horizontal (Meza, 2018 y Vargas, 2018).

Por otro lado, el “Marco del Buen desempeño docente” (MINEDU) menciona en una de las Dimensiones de la profesión docente, la “Dimensión Colegiada”, convirtiendo a la escuela en un espacio donde los docentes participan de manera comprometida y democráticamente en mejorar sus procesos pedagógicos, reflexionar sistemáticamente con apertura compartiendo experiencias de aprendizaje de forma colaborativa y con espíritu de equipo para lograr su identidad y desarrollo profesional.

La mejora de la escuela solo se dará si se fomenta entre las personas que integran las organizaciones el desarrollo de las capacidades. Lamentablemente, algunos docentes manifiestan que, a pesar que mantienen vínculos de cordialidad con sus pares prefieren desarrollar sus actividades en forma aislada, evitando compartir sus inquietudes con los demás; eso dificulta que la institución educativa se transforme en organización abierta al aprendizaje y aun cambio sostenible.

La mayor dificultad que se da a nivel docente es el marcado aislamiento laboral, así como que cada uno llega con su propia "mochila" constatándose que ante una misma meta puede existir distintas prácticas profesionales totalmente distintas y válidas a la vez, ya que están basadas en sus paradigmas personales (Malpica en MINEDU, 2017).

El profesorado, en especial docentes de secundaria, aún no tiene una actitud de apertura a compartir su práctica y de trabajar colaborativamente avanzando de manera conjunta a metas, por lo que puede surgir en la escuela:

Prácticas rutinarias de enseñanza; docentes que solo priorizan lo normativo y no fomentan el pensamiento reflexivo de los estudiantes para el desarrollo de competencias.

Poco involucramiento entre las distintas áreas funcionales de la escuela, relación directiva/docentes distantes y no relacionada con trabajo pedagógico.

Un clima de dependencia y autoritarismo directivo, los docentes, estudiantes y padres se mantienen alejados de los temas de la escuela.

Personal docente poco incentivado a mejorar profesional y personalmente, no se motiva el desarrollo profesional docente ni intercambio de experiencias.

Escasa cultura evaluativa para la mejora continua, escaso esfuerzo de mejorar la calidad del servicio mediante proyectos de aprendizaje. (Contreras,2016)

Senge, por su parte indica que son 7 los problemas que deben superarse para que una organización aprenda:

Figura 2.

Posiciones adoptadas por los individuos que obstaculizan el aprendizaje Organizacional,

Obstáculo al Aprendizaje Organizacional	Definición
1. <i>Yo soy mi puesto</i>	Proceso en el cual las personas se concentran solo en las actividades inherentes a su puesto y limitan sus responsabilidades a éste, sin identificarse con el propósito de la organización, provocando la falta de visión sistémica que impide el necesario intercambio.
2. <i>El enemigo externo:</i>	Se refiere a la práctica generalizada de colocar la culpa de los errores, en los demás, no reconociendo nunca los propios errores. Esto imposibilita la corrección de los mismos, así como el cuestionamiento de las premisas en las que se fundamentan las propias acciones, impidiendo, de este modo, el aprendizaje.
3. <i>La ilusión de hacerse cargo</i>	Consiste en la ilusión en pensar, que responder con agresividad a los problemas es sinónimo de proactividad, esto es, hacerse cargo de los mismos y afrontarlos antes de que estallen. La agresividad es, a menudo, reactividad disfrazada, más que proactividad y conduce al bloqueo del aprendizaje.
4. <i>La fijación en los hechos :</i>	Consiste en prestar atención tan sólo a lo inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles e ignorando aquellos procesos ocultos. El aprendizaje a nivel "generativo" es bloqueado, quedando espacio, únicamente, para un aprendizaje meramente adaptativo.
5. <i>La parábola de la rana hervida</i>	Es la incapacidad de soportar cambios lentos y graduales, siendo solamente sensibles a los cambios rápidos y bruscos; generando que la organización adopta medidas para adaptarse a estos últimos, pero no para los primeros. Por lo tanto, su ceguera le impide adaptarse a tiempo, aprender y prepararse para el futuro.
6. <i>La ilusión de que se aprende con la experiencia:</i>	Es la creencia de que la experiencia directa constituye la fuente principal de aprendizaje, puede impedir la comprensión de muchos fenómenos que tienen efectos a largo plazo.
7. <i>El mito del equipo administrativo:</i>	Es la creencia de que el equipo directivo está formado por un grupo de personas capacitadas para resolver todos los problemas. Esta creencia puede obstaculizar claramente el aprendizaje, en aquellos casos en que el equipo directivo no tenga capacidad para resolver determinados problemas. En estos casos, resulta más inteligente y constructivo reconocer con humildad la propia limitación para hacer frente al problema o problemas planteados.

Nota: Adaptado de “Los Obstáculos o Barreras al Aprendizaje Individual , grupal y organizacional” por Martínez (2016)

Además, el Ministerio de Educación del Perú sustenta que una de la estrategia del Monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) son las reuniones del trabajo colegiado que parte de metas de aprendizaje priorizando en la reunión necesidades formativas en un clima de respeto, reflexión, diálogo donde comparten experiencias para juntos colaborativamente mejorar su labor pedagógica (Canchaya, 2018).

El fortalecimiento del trabajo colegiado no solo está enfocado a las relaciones interpersonales sino también las acciones formativas que el docente como profesional requiere para renovar su práctica dando respuesta al proyecto institucional y a los retos de la sociedad.

De acuerdo con Barraza y Barraza (citado por Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa ,2017) la terminología de colegiado nace a finales de los 80

y toma fuerza con las reformas curriculares de principios de la década pasada, como una necesidad de un trabajo coordinado de los docentes en la toma de decisiones de su labor pedagógica e institucional. A través de la colegialidad docente se desarrollan comunidades profesionales de aprendizaje, siendo un espacio de diálogo y reflexión entre los docentes aprendiendo colectivamente y renovándose para la mejora de su labor educativa (Fullan, 2020).

El trabajo colaborativo colegiado se relaciona con la metodología de la investigación-acción ya que, a través de un proceso de indagación autorreflexiva, que parte de la observación de su contexto, la investigación y el análisis donde todos los actores participan, se proponen acciones de mejora de su praxis hacia una el logro de la calidad educativa (Martínez de la Cruz, Ruiz, Galindo y Coronado, 2018).

El trabajo colaborativo es una estrategia didáctica que favorece el desenvolvimiento comunicativo y la construcción del conocimiento mediante la interacción entre sus pares al expresar y fundamentar sus ideas fomentando el pensamiento crítico. Es así que el trabajo colaborativo se convierte en una estrategia para la formación donde a través de una cultura de colaboración, se parte de una visión compartida, basada en una reflexión de evidencias e investigación para toma de decisiones consensuadas, tanto profesional como institucionalmente la escuela crece (Cuentas, Polo, Royert y Colpas, 2018).

Vailland (2016) nos manifiesta que, para el desarrollo de la profesionalización docente se debe partir de las necesidades del contexto de cada organización. En América Latina aun los docentes están centrados más en el desarrollo del currículo enfocado en áreas y de carácter enciclopédico que no responde a los retos de la sociedad actual. Por ello, es necesario priorizar la carrera profesional docente como una política de estado como país. Experiencias educativas en Chile, Colombia, Perú, El Salvador y México demuestran que, propiciando espacios de colaboración como redes, pasantías, comunidades virtuales, grupos

de reflexión, proyectos, talleres y otros favorecen que los cambios en la escuela sean trascendentales.

En el Perú, si bien desde las décadas pasadas ha habido diversas intervenciones educativas que han respondido a distintas motivaciones – algunas con participación de organismos internacionales- ellos no han tenido continuidad ya que se han realizado de forma desarticulada y por ende no ha generado impacto.

Asimismo, según Resolución Viceministerial N° 024-2019-MINEDU "Orientaciones para la Implementación del Currículo Nacional de la Educación Básica", una de las líneas de acción de implementación curricular es la “asistencia técnica y formación docente en servicio” en donde los directivos a través de espacios de trabajo colegiado (GIAS , talleres), pasantías entre pares u otros propician una cultura de mejora continua con la participación de todos los actores educativos según las necesidades identificadas.

Subcategoría e indicadores de la categoría trabajo colegiado

Convivencia escolar

Verde y el Ministerio de Educación, señalan que la convivencia es la interrelación entre todos los integrantes de una institución educativa con el fin de propiciar relaciones personales de respeto y tolerancia que permita la cohesión del equipo (Morales y Pérez, 2018).

Al respecto, la convivencia escolar, implica las relaciones interpersonales que se establece en la institución educativa, las cuales deben darse de forma democrática buscando estrategias consensuadas y pertinentes para mantener un clima positivo que propicie una cultura de participación entre los actores educativos (Cornejo citado en Nieto ,2018).

Delors (citado por Cano, 2016) nos dice que de los 4 pilares de la educación a lo largo de la vida el “aprender a convivir” y el “aprender a ser” han sido muchas veces olvidado o se

han desarrollado de manera sancionadora no enfocándose a lograr una cultura de paz y de apertura para que de manera colaborativa y creativa se planteen soluciones a los problemas que se presenten (p. 93).

En el Decreto Supremo N° 004-2018-MINEDU que aprueban los “Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia Contra Niñas, Niños y Adolescentes” indica que la convivencia escolar es fundamental para formar íntegramente a los estudiantes como ciudadanos éticos, sociales, con conciencia ambiental que aporten en soluciones sostenibles para coexistir con armonía. Además, brinda algunos comportamientos para aplicarlo según el diagnóstico de su contexto considerados en el PEI y PCI de la institución educativa.

Arón, Milicic, Sánchez & Subercaseaux (2017) manifiesta que el clima de convivencia escolar toma en cuenta las interacciones de cada miembro en un ambiente de respeto que se da de manera cotidiana. Nos plantea características de los climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos, siendo este último el que propicia espacios de comunicación y reflexión de la práctica docente para un crecimiento profesional con autonomía.

Figura 3.

Características que describen un clima social tóxico y uno nutritivo en el contexto escolar.

Características nutritivas	Características tóxicas
Percepción de un clima de justicia	Percepción de injusticia
Reconocimiento explícito de los logros	Descalificación y/o ausencia de reconocimiento
Predomina la valoración positiva	Predomina la crítica
Tolerancia a los errores	Sobrefocalización en los errores
Sensación de ser alguien valioso	Sensación de ser invisible
Sentido de pertenencia	Sensación de marginalidad, de no pertenencia
Conocimiento de las normas y consecuencias de su transgresión	Desconocimiento y arbitrariedad en las normas y las consecuencias de su transgresión
Flexibilidad de las normas	Rigidez de las normas
Sentirse respetado en su dignidad, en su individualidad, en sus diferencias	No sentirse respetado en su dignidad, en su individualidad, en sus diferencias
Acceso y disponibilidad de la información relevante	Falta de transparencia en los sistemas de información
Favorece el crecimiento personal	Interfiere con el crecimiento personal
Estimula la creatividad	Pone obstáculos a la creatividad
Permite el enfrentamiento constructivo de conflictos	No enfrenta los conflictos o los enfrenta autoritariamente

Nota: Adaptado de “Construyendo juntos: claves para la convivencia escolar”.

Un rol muy importante en el fortalecimiento de la convivencia es la reflexión, la tolerancia y el diálogo, que implica el autoconocimiento y apertura para buscar soluciones a los conflictos y/o tensiones, de forma positiva y colaborativa generando un ambiente escolar saludable.

Lograr una convivencia armoniosa, donde se soluciona conflictos a través de la reflexión dialogada permitirá que el intercambio de experiencias educativas en el trabajo colegiado fortalezca el desarrollo integral de la persona construyendo nuevos saberes.

El “Marco de Buen Desempeño Directivo” (MINEDU), sostiene que son los directivos quienes gestionan la solución de conflictos que se dan en el ámbito escolar de manera positiva llegando a acuerdos consensuados como condición para lograr mejora educativa.

Asimismo, en la RVM N°133-2020-MINEDU” Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2020 en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica”, el compromiso 5 es la gestión de la convivencia escolar (numeral 6.6) donde indica que su fin es las relaciones armoniosas entre todos los miembros de la comunidad educativa fomentando la ciudadanía y la equidad sin distinción alguna. De allí la importancia que se enfatice en el buen trato vivenciando la democracia con equidad y el actuar frente a la violencia en el hogar y en la escuela.

El directivo a través de un liderazgo efectivo o culture change debe propiciar un clima laboral de confianza, respeto, apertura y consenso al cambio generando que se proyecten a dar solución a problemas de su comunidad, actividades de formación en su labor docente y de integración para crecimiento profesional y personal hacia un proyecto educativo compartido.

Es así que de la subcategoría Convivencia escolar, podemos formular los siguientes indicadores:

Los docentes y directivos conviven en un clima de armonía y cohesión en el equipo.

Participación comprometida y democrática de los docentes y directivos.

Ambos son fundamentales para que el trabajo colaborativo se dé en condiciones que todos se sientan parte de la organización y en confianza para juntos lograr las metas en común.

Reflexión de la práctica docente

Es analizar y comprender situaciones que se presentan en su labor pedagógica y buscar soluciones mejorando su desempeño (Muñoz, Villagra y Sepúlveda, 2016).

Reflexionar sobre la acción es mirarse desde su propia práctica educativa, comprendiendo de manera objetiva su aprendizaje (fortaleza y debilidades) y contrastando con fundamentos su postura mediante la interacción con sus pares para tomar decisiones que le permita mejorar su desempeño docente (Perrenoud en Nocetti de la Barra, 2016).

Un profesor reflexivo se distinguirá por tener una mente abierta para examinar u autoexaminarse con responsabilidad y honestidad su práctica del aula, planteando argumentos teóricos e interactuando con sus pares para construir aprendizajes y generar cambios individuales e institucionales.

Porras y Salinas (citado por Ortega-Díaz & Hernández-Pérez, 2015) nos expresa la importancia de reflexionar sobre la experiencia de la práctica docente, la cual empieza desde su formación inicial y a lo largo de la vida va generando espacios para reconstruir e innovar constantemente para una mejora continua y brindar una educación de calidad.

Una reflexión conjunta de sus logros y problemas en la misma acción generará profesionales investigadores en su labor educativa y transformaciones sólidas en las organizaciones.

Schön (citado en Barba-Marín., Sonllewa & García-Marín, 2018) manifiesta que solo la reflexión sobre la acción práctica produce cambios sostenibles ya que permite cuestionarse identificando sus puntos débiles y tomar decisiones para hacer un cambio de pensamiento y transformar su realidad.

Cuando el docente es capaz de aprender para enseñar y enseñar para aprender se vuelve constructor del conocimiento evidenciando no solo su actuar reflexivo sino sus

cualidades de investigador al dar fundamentos válidos para su crecimiento personal (Becerra & Cristancho, 2018).

Dentro del monitoreo y acompañamiento pedagógico del trabajo directivo, una parte muy importante es el desarrollo de la deconstrucción y la reconstrucción de la práctica pedagógica. Ambos procesos se dan durante el diálogo reflexivo con el docente, después de la observación del aula, aquí una síntesis del mismo:

El observador (acompañante/directivo) debe a partir del registro de lo observado realizar sus propios supuestos y realizar sus preguntas para realizar la deconstrucción de la práctica pedagógicas. Las preguntas abiertas nos brindan la posibilidad de que el docente elabore una respuesta propia y amplia.

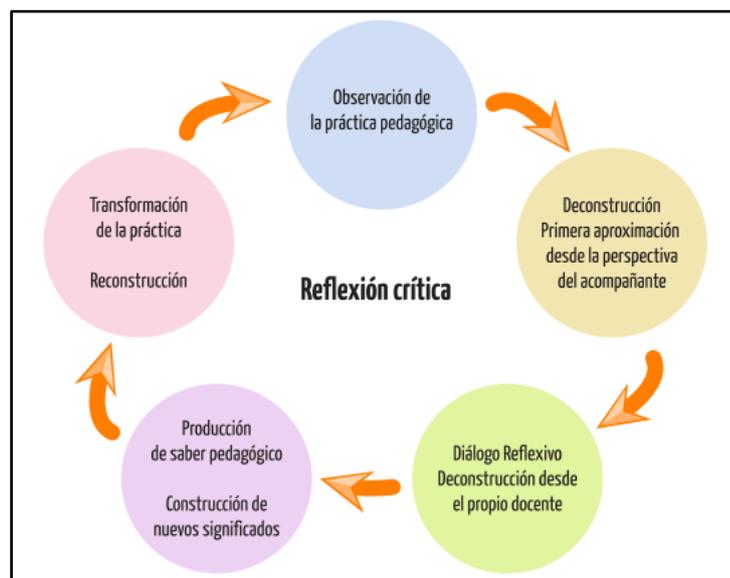
Es en la etapa del diálogo de apertura cuando se realizan las interrogantes y se genera la reflexión del docente, quien deconstruye su práctica a través de evidencias que han sido recogidas en la observación pasando a un conocimiento crítico de su ejercicio docente.

Como segunda etapa se da el diálogo de reflexión, donde se develan los supuestos del docente, es decir el propósito que el docente buscaba alcanzar mediante las actividades que realizo en el aula. Surge un intercambio de ideas y argumentos teóricos para que el docente reconstruya y transforme su práctica pedagógica, planteando nuevos caminos y estrategias reconociendo aquello que le impidió alcanzar los propósitos planteados.

De esta manera tiene un acercamiento al marco teórico y construye una propuesta para mejorar su práctica pedagógica.

Figura 4.

Proceso de reflexión crítica mediante el acompañamiento Pedagógico.



Nota: Adaptado de “Enfoque crítico reflexivo para una nueva docencia”.

Por ello, Bazara, Casanova y Ugarte (citados en Miranda y Trejo, 2016). expresa que mediante la reconstrucción uno se mira interiormente, reflexiona críticamente dándose la oportunidad de aprender y reaprender como un proceso de autoconocimiento y formación personal dando respuesta a los desafíos de la sociedad actual

Es necesario, que la retroalimentación de la práctica docente se realice para que sobre y desde la experiencia el docente construya/ reconstruya su actuar pedagógico fortaleciendo su desarrollo profesional y generando un aprendizaje significativo que incidirán en su labor pedagógica con los estudiantes. Esta observación interna o autoevaluación profesional de acuerdo con promueve en el docente: responsabilidad profesional, reconocer que para el cambio organizativo uno debe aportar individualmente, protagonismo del profesor en su propia práctica, tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades, partir desde y sobre la práctica del aula, potenciar la formación profesional continua y fomentar la interacción y diálogo entre colegas sobre situaciones en común (Miranda y Trejo,2016).

En este intercambio de experiencias juega un rol importante la narrativa, ya que mediante ella se recupera las experiencias vividas, nos brinda la posibilidad de buscar ¿Por qué? ¿para qué? mediante la reflexión en conjunto y el ¿Cómo? se da la construcción de los conocimientos para el mejoramiento de la práctica docente.

Así mismo, una narrativa reflexiva según Ricoeur brinda la posibilidad del proceso metacognitivo, donde el docente reconoce el actuar pedagógico propio y público, toma decisiones de forma reflexiva colaborativa para construir acciones pedagógicas futuras (Nocetti de la Barra, 2016).

De la subcategoría Reflexión de la práctica docente, podemos formular los siguientes indicadores:

Intercambio de experiencias pedagógicas fomentando el trabajo colaborativo de docentes y directivos.

Diálogo reflexivo docente /directivo para tomar decisiones hacia el logro de objetivos/metás comunes.

Ambos son fundamentales para que el docente mediante el diálogo y la reflexión busque el mejoramiento de su práctica docente contribuyendo a su crecimiento personal e institucional.

Desempeño docente

El Marco de Buen Desempeño Docente (2012) define el desempeño como el actuar observable del docente demostrando sus competencias profesionales en su labor educativa de manera eficiente.

El desempeño docente muchas veces solo se centra en el rendimiento en aula, no observando de forma sistemática el conjunto de competencias y conductas que se visualizan en su actuar y la interrelaciones con otras personas y su entorno que posibilita que los

estudiantes logren las metas planificadas y que su quehacer trascienda generando impacto social (Saravia citado en Arana y Coronado, 2017).

Desde un enfoque por competencias, el desempeño es entendido como el actuar transformando su realidad al tomar decisiones mediante la reflexión y el análisis, evidenciándose procesos metacognitivos (Tobón en Huillca ,2015).

Es importante mejorar la calidad en el sistema educativo, siendo necesario fortalecimiento del desempeño docente mediante el monitoreo y la evaluación para responder a la globalización en la sociedad del conocimiento.

Teniendo en cuenta la evaluación formativa (CNEB), la retroalimentación descriptiva propicia en el docente la construcción de su aprendizaje mediante la deconstrucción/metacognición y reconstrucción de su práctica docente partiendo de una observación en aula y un diálogo reflexivo con el equipo directivo cuya finalidad es hacer un acompañamiento enfocándose en aspectos que se debe mejorar y realzando las fortalezas del desempeño docente. Para realizar una buena retroalimentación se considerarse las siguientes características:

Es de carácter obligatoria, busca el mejoramiento continuo.

Es cara a cara: genera un diálogo.

Se da en un ambiente de cordialidad y respeto: espacio de profesionalismo.

Es oportuna: inmediatamente a la observación.

Utiliza un lenguaje adecuado al receptor: lenguaje preciso y profesional.

Es coherente: pautas de observación.

Refiere a acciones específicas y no a características de la persona: en función de la información levantada en la observación del aula.

No generaliza: cada acción tiene valor por sí misma.

Toda información entregada está argumentada: debe estar basada en evidencia y conectada con los criterios de la pauta de observación utilizada.

Tiene un foco: se centra en algo específico.

Es frecuente: generar un clima evaluativo.

Se registra: debe ser registrada en un comentario escrito, visual o de audio.

Es constructiva y formativa: debe generar compromisos de mejora y acuerdos a futuro.

Asimismo, la evaluación formativa es un proceso sistémico que mediante metas claras (Hacia donde vamos), interpretando evidencias planteadas de manera intencionada (donde estamos) se puede tomar decisiones y realizar una retroalimentación oportuna y planificar próximos pasos (como seguimos avanzando). En dicho proceso es el estudiante el que construye su aprendizaje de manera crítica y autónoma. La cultura de evaluación tiene que apreciarse como un medio no como un fin, solo así se desarrollan las competencias, capacidades y habilidades de los estudiantes, logrando la eficacia institucional.

Si bien aún la aplicación de la evaluación del desempeño docente que valora la meritocracia y una asignación salarial se viene poco a poco fortaleciendo y ajustando a nuestra realidad, su propósito es la revaloración del desempeño docente hacia la mejora educativa.

Según “Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial Decreto Supremo N° 004-2013-ED”, en el artículo 44- modificado por el Decreto Supremo N° 005-2017-MINEDU- indica que la evaluación del desempeño docente tiene 2 objetivos: nivel de logro de competencias y desempeños profesionales acordes al MBDD e identificar las necesidades de formación para brindar el apoyo respectivo.

Al respecto, una evaluación docente es justa cuando es:

Formativa: el docente debe saber qué y para qué se evalúa, y cómo se le informara de los resultados contribuyendo a mejorar su praxis.

Transparente, claro y útil: que el docente confié en los resultados la cual debe darse de manera concreta como aporte para su crecimiento profesional.

Buscar el desarrollo integral de sus estudiantes a través de una atención diferenciada: la información debe servir para tomar decisiones y mejorar la enseñanza, teniendo en cuenta la diversidad y atender a los que más necesitan con equidad.

Motivadora: favorece el compromiso de los docentes apoyándolo en su desempeño para su crecimiento profesional y construir una escuela con calidad.

Positiva, reforzadora y no jerárquica: la evaluación debe verse como una práctica orientada hacia el desarrollo profesional, y no como un sentido de poder de quien la realiza. Asimismo, las evidencias que se proporcionan del desempeño del docente contribuyen a retroalimentar y reforzar la práctica.

Contextualizada: la evaluación del docente debe estar basarse en la institución educativa donde labora; ya que el contexto socioeconómico y cultural del entorno, así como el familiar, tienen características diferentes y una forma determinada de su práctica.

Flexible: capaz de adaptarse al contexto y dando respuesta a las circunstancias que puedan darse.

Personal y recurrente: se visualiza en la elaboración de un plan de mejora personal, donde cada docente en base a los aspectos detectados llega a compromisos para mejorar. Docentes críticos reflexivos comprometidos con la Justicia Social: Docentes que son líderes en todo ámbito y con formación en temas epistemológicos, políticas y problemas educativos, reconocen su compromiso social en aportar a una educación de calidad (Murillo, Hidalgo y Flores, 2016).

Asimismo, en el “Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial Decreto Supremo N° 004-2013-ED”, en los artículos 51 y 56 indica que el docente puede a través de evaluaciones ascender gradualmente en la carrera pública magisterial o por concurso acceder a otro cargo de las áreas de desempeño laboral, lo que promueve el reconocimiento social y profesional en base a su competencia profesional.

Este reconocimiento e incentivos a la superación en el ejercicio docente está considerado en los artículos 76 y 130 del “Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial Decreto Supremo N° 004-2013-ED”.

Raciel Sosa en el artículo “Evaluaciones de desempeño: Medir para mejorar” de la Revista Forbes (citado por Rico, 2020) indica que las evaluaciones realizadas a los empleados permiten reconocer sus fortalezas y debilidades para mejorar personal/equipo en un proceso continuo donde, el rol del líder es importante para identificar los aspectos que se deben enfatizar y lograr la meta establecida.

De la subcategoría desempeño docente, podemos formular los siguientes indicadores: Docentes y directivos autoevalúan su desempeño y los aportes que brinda en busca de su desarrollo profesional.

Los docentes y directivos desarrollan su identidad profesional para contribuir en la mejora de la calidad educativa de su institución.

Ambos son fundamentales para el crecimiento de una organización, ya que en la medida que los actores educativos se sientan identificados y en la búsqueda de la mejora educativa se logrará la calidad educativa y el desarrollo profesional.

Comunidades profesionales de aprendizaje

La comunidad profesional de aprendizaje se basa en el trabajo en conjunto de personas que tienen metas en comunes y encaminan sus esfuerzos para aprender y mejorar su práctica docente de forma colaborativa, creativa y ejerciendo un liderazgo distribuido, reflejándose en la mejora del aprendizaje de sus estudiantes (Stoll y Bolívar citados por Galván y de Jesús González, 2015).

Cuando en una organización existe una cultura de colaboración implica el involucramiento de todos sus miembros por construir de forma reflexivamente las capacidades y competencias profesionales en un ambiente de responsabilidad y respeto estamos ya no solo hablando de colegialidad sino de una comunidad de aprendizaje (Martínez-Cruz y Moreno-Olivos, 2018).

En esta era del conocimiento, se requiere que los docentes interaccionen con sus pares para que mediante la reflexión, apertura y diálogo se dé soluciones a problemas concretos que apunten a su crecimiento profesional e institucional visualizándose en la calidad educativa. Y es que, un trabajo donde se dividen las acciones no será significativo a los desafíos actuales que la sociedad solicita.

Krichesky y Murillo (2018), definen a la comunidad de aprendizaje como un espacio colaborativo donde los docentes motivados por aprender y trabajar juntos analizan su práctica docente para mejorar su desempeño profesional.

En la comunidad profesional de aprendizaje las responsabilidades son compartidas, se establecen metas en comunes generando un espacio donde el docente se desempeña con respeto y apertura en la construcción del conocimiento hacia la mejora de su desarrollo profesional.

Esta motivación personal e institucional según Hallinger y Heck (citado en García-Martínez, Higuera-Rodríguez & Martínez-Valdivia, 2018) es el eje para que se ejerza una

comunidad profesional de aprendizaje, siendo necesario fortalecer el liderazgo compartido en la institución educativa, en donde cada miembro ejerza su autonomía con democracia, dejando de lado cuestiones personales, estén abiertos a la reflexión, diálogo e innovación de su práctica pedagógica forjando metas en común en un clima de armonía y respeto será factible que la organización se transforme construyendo conocimientos.

El aprendizaje dialógico, en la comunidad profesional de aprendizaje permite que la organización reflexione en conjunto como se ven en el futuro, que escuela quieren ser, que fortaleza y debilidades se tiene y de qué forma creativa pueden dar solución a los problemas de su labor pedagógica e institucional y/o de su localidad para transformarla generando aprendizajes significativos. De allí que Bolívar (2015) comparte atributos que caracteriza a una comunidad profesional de aprendizaje.

Figura 5.

Atributos de la Comunidades Profesionales de Aprendizaje.

- **Visión y valores compartidos centrados en el aprendizaje.** Los miembros de una comunidad escolar comparten, en el lenguaje y en la práctica, presupuestos comunes sobre los alumnos, sus aprendizajes, la enseñanza y el papel del profesor, sobre lo que los estudiantes deben saber y ser capaces de hacer y una responsabilidad colectiva por los aprendizajes.
- **Desarrollo e intercambio del buen saber y práctica** que incrementen el aprendizaje docente para conseguir el cambio y las metas de la comunidad profesional. El intercambio entre colegas contribuye decididamente a la mejora profesional, entendida como una empresa conjunta al servicio de la escuela.
- **Responsabilidad colectiva por el aprendizaje de los alumnos.** El personal es responsable, colectivamente, del aprendizaje de todos los alumnos, existiendo una cierta presión entre compañeros para que todo el profesorado actúe en la misma dirección.
- **Interdependencia profesional.** Abordar de manera conjunta los problemas educativos, compartiendo tanto lo que funciona como lo que no.
- **Procesos de indagación reflexiva.** La mejora escolar está basada en procesos de indagación reflexiva sobre los datos recogidos u observados. Los profesores comparten de modo crítico la práctica docente, mediante un examen crítico y reflexión sobre su trabajo.
- **Confianza mutua, conflicto y consenso.** La comunidad se asienta en una confianza mutua, respeto y apoyo. Como toda comunidad humana el conflicto es connatural, el asunto es cómo lo resuelve.
- **Ampliar la comunidad: apertura, redes y alianzas.** La comunidad no se limita a la escuela ni sólo a los docentes; se busca ampliarla a las familias, barrio y comunidad en general.

Nota: Adaptado en “Construir localmente la capacidad de mejora: Liderazgo pedagógico y Comunidad Profesional” por Bolívar, A, p.15.

En las comunidades profesionales de aprendizaje la transformación efectiva se da cuando se busca potenciar el capital social y profesional en forma conjunta estableciéndose redes de comunidades que aprenden y que tienen metas en común, trascendiendo la organización escolar a un mundo global. Este aspecto, coincide con el perfil y aprendizajes que tiene el CNEB donde se busca aprender para la vida a través de proyectos contextualizados a su realidad.

Es importante, para que la evaluación genere un espacio que lleve a la autorreflexión, diálogo de apertura, toma de decisiones y la realización personal/profesional, se desarrollen las comunidades profesionales de aprendizaje. Entendida esta última como una estrategia organizativa que alienta y empodera a los profesores a trabajar de manera conjunta para mejorar la calidad de los aprendizajes, brinda oportunidades de desarrollo profesional, se conforman para trabajar colaborativamente compartiendo capacidades, talentos y diferentes formas de pensar sobre las prácticas pedagógicas.

Vaillant (2019), nos manifiesta que para desarrollar una comunidad profesional de aprendizaje es importante la motivación, medios, seguimiento, evaluación y tiempo que cada uno de los integrantes de la organización en el intercambio de experiencias en una cultura colaborativa donde todos aportan en búsqueda de soluciones a retos comunes.

Es necesario para que una organización aprenda colegiadamente partir de los aprendizajes individuales/colectivos, contrarrestar con la investigación y buscar alcanzar los objetivos establecidos luego de un proceso de diálogo y reflexión.

Para Malpica (2018) plantea una reflexión fundamentada, la cual considera las siguientes fases:

Sensibilización, se parte de un autodiagnóstico personal y colectivo de lo que se requiere mejorar.

Elaboración de Plan estratégico, basado en aprendizajes y ruta a seguir.

Constitución de CPA, donde el diálogo, el respeto y apertura intervienen para lograr objetivos en común.

Determinación de recursos y materiales para la autogestión, se basa en sustento teórico para hacer la reflexión.

Valorar el trabajo colectivo, dan espacios de reconocer los logros obtenidos como resultado de la reflexión realizada.

Una CPA busca transformar a la organización en un espacio donde todos los actores educativos logren desarrollar sus potencialidades y habilidades para una educación de calidad a través del diálogo igualitario, una visión compartida, en democracia y en consenso.

Para transformar la institución en una CPA, se debe realizar de manera continua y cíclica las siguientes fases:

La sensibilización, compartir las bases científicas en que se basa CPA a todos los actores educativos a través de reflexión en conjunto.

La toma de decisión, mediante el diálogo y consenso se decide si se desea realizar la transformación de la escuela en CPA.

El sueño, todos los actores educativos responden a la pregunta ¿qué escuela queremos? y mediante reuniones se recolecta los sueños de la escuela.

La selección de prioridades, en función del contexto se da prioridad al sueño que desarrollaran en conjunto.

La planificación, se elabora un plan de trabajo con metas, seguimiento y evaluación considerando la participación de todos los actores.

La primera CPA aparece en 1978, “La Verneda-Sant Martí” (Barcelona), escuela de personas adultas brindando una educación de calidad abierta a la comunidad. En 1987 el programa Success for All (Éxito para Todos), busca que igualdad de oportunidades y el involucramiento de todos para generar cambios en su entorno.

Existen más de 900 escuelas que han implementado las CPA en sus IE en varios países de Latinoamérica como Argentina, Brasil, Chile, Perú, otros con CREA de la Universidad de Barcelona y equipo de NIASE(Brasil). Asimismo, el Programa Todos Aprender (PTA- Colombia) propone actividades pedagógicas para transformar la práctica del docente. Todas estas iniciativas nos invitan a reflexionar que el trabajo colaborativo de todos actores de la comunidad hacia metas en común se refleja en la mejora de la calidad educativa.

Subcategoría e indicadores de la categoría comunidades profesionales de aprendizaje

Liderazgo compartido

El liderazgo compartido es en cual las decisiones se toman de manera compartida responsablemente para dar solución de forma colaborativa a los problemas individuales/sociales que afectan la labor educativa (Botia, 2015).

Desde la escuela se ha considerado por mucho tiempo que la gestión de ella solo radica en el liderazgo del director atribuyéndosele como tarea individual el liderazgo y decisión de todo lo que concierne a la institución educativa. Esta concepción, en una organización escolar que debe dar respuestas a los desafíos que se le presente debe cambiar, ya que si se quiere una mejora educativa sostenible - no éxitos/resultados aislados o individuales- se debe construir la capacidad para la mejora desde la escuela con la colaboración y responsabilidad compartida de cada uno de sus integrantes con un trato horizontal y enfrentar juntos los retos que se presenten. Por ello, Fullan y Qinn manifiestan que para crear IE eficaces se debe accionar las políticas educativas en cuatro componentes: establecer metas precisas, propiciar la cultura de la colaboración, ahondar en el aprendizaje y asegurar la responsabilidad (Bolívar, 2015).

Stoll (citado en Bolívar, 2015) habla de las organizaciones que aprenden, en donde el proceso de aprendizaje continuo se da de forma individual y colectivamente, distinguiéndose tres capacidades básicas que guardan relación entre sí:

Capacidad Personal, Es la construcción y reconstrucción de manera autoreflexiva para tomar una decisión.

Capacidad colectiva para reconstruir y aplicar conocimiento, en la búsqueda de metas compartidas en el aprendizaje y la práctica pedagógica.

Capacidad organizacional, donde el liderazgo e identidad cultural fortalecen el progreso de las capacidades como persona y como equipo

Por su parte, Hargreaves & Fink (en Bolívar, 2015) manifiestan que, si bien el futuro nos impulsa a cambios, ello no será sostenible si desde la escuela no se impulse la capacidad de cambio e innovación fomentando impactos positivos en los aprendizajes de los estudiantes. Así, como la importancia de entender que el liderazgo debe considerar lo ético, lo efectivo y la relación entre ambos proponiendo estrategias adaptables a los cambios que se dan, pero no perdiendo su identidad y las metas que desea alcanzar

Lograr una escuela con autonomía, participativa y democrática, que aprende a través de un liderazgo compartido, es generar que todos los miembros de una IE lideren con responsabilidad al tomar decisiones basados en los conocimientos y habilidades que cada uno tiene, demostrando compromiso para la mejora educativa. Y en este involucramiento, el trabajo colegiado se fortalece ya que propicia vínculos de armonía, de complicidad donde de manera colaborativo todos aportan para dar soluciones concertadas a los problemas que se dan en la institución educativa.

Este tipo de liderazgo, implica que todos los integrantes de la IE participan en forma colaborativa para tomar decisiones y asumen una responsabilidad compartida reforzando las relaciones interpersonales (Wageman, Fisher y Hackman en Leis, 2018).

El trabajo colegiado mediante un liderazgo compartido es una oportunidad de acción donde el intercambio de experiencias y la actitud reflexiva sobre temas colectivos, planteando compromisos comunes que incidirá en los instrumentos de gestión (PEI, PAT y otros) con el propósito de lograr el perfil de egreso y la mejora profesional docente.

Para la distribución de responsabilidades, se deben comprender que no es delegar tareas sino trabajar colectivamente en búsqueda de mejoras en común. Es así, Macbeath realizó un estudio de casos por el National College for School Leadership, encontrando 6 categorías de distribución (formal, Pragmática, Estratégica, Incremental, oportuna y Cultural) en base a 22 prácticas directivas (Ahumada, Maureira y Ascencio, 2019).

Day, Sammons, Leithwood, Hopkins, Gu, Brown y Ahtaridou (citados en Botia, 2015), consideraron las siguientes dimensiones:

Definir la visión, valores y dirección: es tener claro la dirección, compromiso y valores a seguir como IE.

Mejorar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje: es mejorar los espacios e infraestructura para la calidad de la enseñanza-aprendizaje.

Reestructurar la organización: delinear funciones, formas de liderazgo que promuevan el compromiso de todos.

Mejorar la enseñanza y el aprendizaje: propiciar un espacio para la mejora continua y la autoeficacia docente.

Rediseñar y enriquecer el currículum: fortalecer los desempeños y el perfil de egreso.

Mejorar la calidad del profesorado: buscar aliados externos para oportunidades de desarrollo profesional.

Establecer relaciones en el interior de la comunidad escolar: vínculos de confianza y empatía con los padres y los estudiantes.

Establecer relaciones al exterior de la comunidad escolar: apertura y conexión con la comunidad local y otras organizaciones.

Según MINEDU (2017) la disciplina de Dominio Personal planteado por Senge “Cinco Disciplinas” para una organización inteligente, está relacionada con el liderazgo pedagógico donde el autoconocimiento y crecimiento personal permitirá que se dé el diálogo y la reflexión de situaciones problemáticas que parten de experiencia de aprendizaje(individual/grupal) y la apertura a nuevas ideas tomando decisiones consensuadas para mejorar como organización. Muy importante las preguntas directrices ¿Quiénes somos? ¿qué queremos? ¿qué somos capaces de hacer? para generar que el cambio sea sostenible y los actores educativos se involucren al tener metas comunes. Por ello, dicha disciplina se resume en dos características marcadas que el líder debe tener: clarificar que, parte de precisar la situación problemática y la tensión creativa que, mediante el trabajo colaborativo, gestión de las habilidades y capacidades de todos los actores educativos se busca soluciones encaminados a la visión de la organización.

Asimismo, Hernández-Castilla, Murillo & Farran (2017) nos habla de 5 principios de un liderazgo exitoso los cuales están relacionados a los 4 componentes del PESEM:

El componente “*Calidad de Aprendizaje*” y su “*focalización hacia el éxito*”, brindando a los estudiantes materiales y recursos educativos adecuados, que responda a los cambios sociales y tecnológicos fomentando la innovación.

El componente “*Calidad Docente*” con “*el liderazgo para el aprendizaje*” y “*la importancia de la formación de los directores*”, fomentando la formación constante de cada uno de los actores educativos, la reflexión, valoración personal, la sinergia, creando un clima favorable para el aprendizaje y la superación profesional.

El Componente "*Infraestructura*" y el "*cuidado de los estudiantes*", brindándoles la infraestructura y espacios educativos para el aprendizaje, así como de las distintas habilidades artísticas y deportivas.

El componente "*Gestión Sectorial*" y la "*rendición de cuentas*" gestionando con eficiencia los cambios en su IE y comunidad involucrando a todos los actores hacia objetivos en común, y brindándoles la información oportuna.

Lo importante es, que esta mejora educativa a través de un liderazgo compartido sea resultado de una participación permanente de todos los actores educativos en búsqueda de una educación de calidad.

Para lograr la eficacia en una organización, una herramienta que encamina a mejorar el desempeño y desarrollo profesional es el Coaching. Según Launer (citado por Guzmán, 2019) el coaching guía al grupo en función de las metas propuestas buscando la mejora continua y la formación de comunidades de aprendizaje mediante un proceso reflexivo para superar sus dificultades con empatía y asertividad. En ella juega un papel muy importante el liderazgo ya que es el coach(líder) quien orienta y estimula al coachees a lograr los objetivos impulsando el crecimiento personal, institucional y por ende de la sociedad. (p.21)

Mediante el coaching, el docente desarrolla sus competencias, genera cambios y nuevos aprendizajes para mejorar su labor pedagógica. Para Camacho & Espinosa (2016), las competencias que desarrollan son:

Generar conversaciones asertivas, mediante la escucha y el dialogo con sus pares elimina prejuicios u juicios que no lo dejan avanzar.

Control emocional intrapersonal, conocer su talento, necesidades y sueños para tomar decisiones.

Buenas relaciones intrapersonales, tomar conciencia de uno mismo respetando las ideas de otros.

Resolver con asertividad los problemas.

Comprender la perfección de una situación.

Priorizar lo más importante, ser flexible ante los cambios.

Compartir lo que se adquiere, avanzar en un ambiente de confianza.

Según Munch (citado por Bonifacio & Falconi, 2016) un estilo de liderazgo es el “empoderamiento” donde mejorar y transformar sus vidas parte de uno mismo, a partir de un autoanálisis encaminado al logro de los objetivos en común y a la autorrealización.

Para Zarate & Matviuk (citado por Gómez & Peñaranda ,2020) el liderazgo se relaciona con el emprendimiento, ya que un líder acompaña a sus seguidores para que estos últimos identifiquen sus fortalezas y capacidades que sumarán en la mejora de la organización.

De la subcategoría Liderazgo compartido se puede visualizar en dos indicadores:

Participación de los docentes y directivos e involucramiento con responsabilidad compartida en la toma de decisiones.

Fomentar la proactividad, escucha y autonomía con democracia entre docentes y directivos.

Generar cambios no se produce de forma rápida y aislada se requiere un tiempo para que estas condiciones crezcan y el liderazgo compartido juega un rol importante en este proceso de transformación hacia la calidad educativa.

Aprendizaje colectivo

El aprendizaje colectivo es aprovechar el conocimiento, crear estrategias e innovar en nuevos aprendizajes de forma organizacional para mejorar sus resultados (Kofman en Aquino, 2018).

Es así que un cambio organizacional, se dará si los miembros de la escuela colaboran hacia metas en común adaptándose a los retos de la sociedad, mediante la construcción de competencias, capacidades y habilidades personales, grupales e institucionales fomentando el trabajo en equipo para lograr la calidad del servicio educativo.

En esta construcción pedagógica e institucional el trabajo colaborativo es importante, ya que a través de estos espacios los docentes intercambian experiencias y se desarrollan profesionalmente formando las comunidades profesionales de aprendizaje.

En estos tiempos, el docente no solo debe actualizarse de forma continua en su labor pedagógica, sino que también tiene que buscar la interacción efectiva con sus colegas el cual le permitirá desarrollar sus competencias individuales y un desarrollo recíproco con sus colegas.

Por ello, en toda organización que aprende, la comunicación es fundamental ya que mediante el diálogo y el debate fundamentado la organización progresa de manera colaborativa, sintiéndose sus integrantes involucrados en el logro de las metas trazadas.

El aprendizaje colaborativo es una metodología la cual permite que los estudiantes aprendan entre ellos como resultado de las relaciones de confianza, responsabilidad y tolerancia para el logro de metas en común (Maldonado en Urquiaga, 2018).

En este punto, se precisa que para que sea un trabajo colaborativo, no solo basta trabajar en algo en común, sino que debe darse un proceso deliberado donde cada uno de los miembros comparten objetivos establecidos siendo mutuamente responsables del resultado y donde el fin es la colaboración y no la competición (Pino, González & Ahumada, 2018).

La subcategoría aprendizaje colectivo se puede plasmar en los siguientes indicadores:

Posibilidad de aprender y mejorar juntos (docentes y directivos) mediante la reflexión, investigación e innovación.

Los docentes y directivos comparten información y trabajan colaborativamente desarrollando sus competencias profesionales.

Todos los actores educativos para su desarrollo profesional deben innovar, recrear y ello nos conduce a aprender en equipo, ya que un trabajo aislado no genera cambios sostenibles.

Práctica profesional compartida

Se consolida como la relación cooperativa la cual favorece el desarrollo profesional organizacional (Quiñonez, 2019).

Según Bolívar (2015) la práctica profesional compartida brinda a los docentes la posibilidad de aprender unos de otros mediante la revisión de su práctica pedagógica, la observación e intercambio de experiencias apoyándose para superar dificultades de manera personal y colectiva.

Como parte de la comprensión de la práctica docente se dan los siguientes pasos: apropiación de los conocimientos de manera individual, relacionar su particularidad con la realidad, diálogo sobre los saberes derivados de la experiencia confrontándola con la teoría, interrogarse confrontando el escenario en que se encuentra y realizando una reflexión creando/recreando su experiencia para construir su conocimiento. De allí, que a partir de la reflexión de la práctica se construye nuevos saberes en una acción conjunta, ya que integra conocimientos, experiencias, emociones que permiten el desarrollo de la profesión docente.

La gran mayoría de los directivos, muy poco ejercen el liderazgo pedagógico, debido a que encuentran muy ocupado con las actividades administrativas por lo que no dan un acompañamiento y asesoramiento a sus docentes en el aspecto pedagógico.

Asimismo, en muchos casos los directivos no hacen el seguimiento y/o plantean temáticas para el trabajo colegiado referidos a situaciones normativas o de intrascendencia

para el docente desaprovechando este espacio de diálogo de intercambio de experiencias, identificar y darse cuenta de las dificultades que se presentan en el trabajo pedagógico o a nivel de formación docente.

Dentro de los 6 objetivos estratégicos del “Proyecto Educativo Nacional al 2021, la educación que queremos para el Perú, el Objetivo 3 “Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia”, la cual se refiere a la competencia de la labor docente es sin duda las que aún requiere un mayor énfasis en su realización.

Murillo y Martínez-Garrido (2018) señalan que los docentes motivados y reconocidos por su labor construirán un sistema educativo de calidad. Para lograr la calidad se debe comprender las percepciones y actitudes del docente para en base de ello implementar las políticas educativas adecuadas. De allí, que en el 3° Objetivo Estratégico se debe formular e implementar políticas que de forma articulada se contemple la formación inicial, la carrera, bienestar y revaloración docente que impulse el ejercicio docente con miras a una calidad del servicio.

Según la Resolución Viceministerial N° 290-2019-MINEDU Disposiciones para desarrollo de Acompañamiento Pedagógico en instituciones educativas focalizadas de la EBR 2020-2022, el propósito del acompañamiento pedagógico es desarrollar competencias profesionales de los docentes mediante la reflexión individual y colectiva para lograr un mejoramiento en su práctica educativa. En dicho documento determina que las estrategias formativas para mejorar su praxis son las visitas en aula, grupos de interaprendizaje y taller realizadas por el acompañante. Mientras que para la articulación con la gestión institucional y el liderazgo pedagógico se debe desarrollar la estrategia de las reuniones de trabajo colegiado liderado por el director de la IE (Dominio I-competencia 2, Dominio II-competencia 3,4 y 5, MBDDoc).

Asimismo, según la Resolución Viceministerial N° 086-2020-MINEDU que Aprueba la Norma Técnica denominada "Disposiciones para el desarrollo del Programa de inducción Docente" el propósito es que los maestros que entran a la carrera pública magisterial por concurso desarrollen su autonomía y competencias específicas para el cumplimiento de sus funciones. La manera de realizarlo, será a través de las estrategias del taller formativo, visita en el aula y curso virtual (Dominio II- competencia 4, Dominio III-competencia 6, Dominio 4-competencia 8, MBDDoc).

En ambas RVM se enfatiza el trabajo del enfoque:

Competencias Profesionales donde se busca la construcción del aprendizaje partiendo de la práctica reflexiva/crítica a través del trabajo colaborativo y la investigación-acción.

Colaborativo y de autonomía colegiada donde se busca que, en una cultura de colaboración, diálogo y reflexión todos se interrelacionen colaborativamente en la construcción del conocimiento pedagógico contribuyendo a la generar comunidades profesionales de aprendizaje.

Para Hargreaves y O'Connor (2018), mediante el profesionalismo colaborativo los docentes se relacionan con confianza, se sienten parte de la cultura institucional y juntos logran cambios en su labor educativa apoyándose en la investigación, recursos para una mejora continúa ejerciendo su autonomía profesional.

Figura 6.

De la colaboración profesional al profesionalismo colaborativo.

DE		A
Hablar o actuar	→	Hablar y actuar
Metas de logro estrechas	→	Aprendizaje con sentido y propósito
Reuniones episódicas	→	Culturas arraigadas
Impuestas administrativamente	→	Liderado por los maestros
Cómoda o artificial	→	Respetuoso y genuino
Conversación	→	Diálogo
Para los estudiantes	→	Con los estudiantes

Nota: Fullan (2020) “La gestión del cambio y la autoevaluación institucional”.

La subcategoría Práctica profesional compartida se puede plasmar en los siguientes indicadores:

Empoderamiento e indagación sobre la práctica de los docentes y directivos.

Propiciar el diálogo e intercambio de experiencias de los docentes y directivos que contribuye a la calidad educativa

Ambos indicadores, son fundamentales para que los actores educativos mediante intercambio de experiencias desarrollen su autonomía y desarrollo profesional.

Capítulo II

Diagnóstico o Trabajo de Campo

En este capítulo se muestra los resultados obtenidos al aplicar dos técnicas e instrumentos, los cuales fueron de utilidad para la recolección de los datos, respecto al problema de investigación. Para los datos cuantitativo resultado del cuestionario a 20 docentes de instituciones públicas de educación secundaria fueron analizados mediante tablas y gráficos estadísticos. Mientras, que para los datos cualitativos resultado de la entrevista a 6 personas (3 docentes y 3 directivos) brindaron información respecto a las categorías emergentes y los problemas identificados para plantear la propuesta de modelación.

Análisis, interpretación y discusión de los resultados

Proceso de categorización e interpretación

Para el recojo de los datos cualitativos se realizó una entrevista con 6 preguntas (3 directivos y 3 docentes) considerando las subcategorías de la categoría Trabajo Colegiado y de Comunidades Profesionales de Aprendizaje.

El instrumento guía de la entrevista ha sido validado por 3 expertos, los cuales son catedráticos de la Universidad San Ignacio de Loyola considerando los aspectos de Pertenencia, relevancia y construcción gramatical.

Tabla 2

Valoración del instrumento guía de entrevista por los expertos

Nombres y Apellidos	Grado Académico	Observaciones	Valoración
Hernán Rueda Garcés	Doctor	Si hay suficiencia	Aplicable
Hélwis César Moreno Bardales	Magister	Si hay suficiencia	Aplicable
Fernando Alexis Nolzco Labajos	Doctor	Si hay suficiencia	Aplicable

La aplicación de la entrevista se realizó mediante reuniones de ZOOM a 6 personas (3 directivos y 3 docentes) de manera recurrente. Dichas respuestas fueron transcritas y procesadas utilizándose el Atlas ti 8 para hacer la triangulación de los datos, siendo identificados los entrevistados por iniciales. A continuación, los resultados y análisis:

Para Rodríguez y Barraza y Fierro (citado en Meza, 2018 y Vargas, 2018) el trabajo colegiado es una estrategia formativa mediante el cual se genera espacios de reflexión, análisis y toma de decisiones conjunta respecto a procesos pedagógicos, de formación profesional, convivencia u otras que dificulten la mejora de la calidad educativa en un clima de respeto, trato armonioso y horizontal.

Dentro de la categoría trabajo colegiado, se ha tomado en cuenta las siguientes subcategorías: Convivencia escolar, Reflexión de la práctica docente y Desempeño docente. Asimismo, dentro de la triangulación de datos se encontraron dos categorías emergentes: comunidades profesionales de aprendizaje y liderazgo compartido.

El trabajo colaborativo colegiado, según Martínez, Aguirre, González y González (2015) da la oportunidad de que a través del diálogo y la reflexión conjunta implementar estrategias que respondan a la problemática de su realidad identificada con fines de mejora educativa, siendo una estrategia para diseñar acciones y generar cambios la metodología de la investigación-acción.

Un factor influyente del trabajo colegiado es la convivencia escolar ya que, si hay una escasa apertura, la escucha activa y el respeto entre cada integrante de la organización escolar, no se puede dar un diálogo igualitario y tener metas en común con transformaciones que sean permanentes.

López (citado por Carrillo & Barraza, 2015) indica que las relaciones interpersonales positivas como: la apertura mutua, el apoyo, la comprensión, el interés personal, demostraciones dentro y fuera de las aulas; favorecen la generación de un trabajo colaborativo propicio para lograr intercambio de experiencias y compromisos como organización.

El fortalecimiento del trabajo colegiado no solo fortalece las relaciones interpersonales sino también las acciones formativas que el docente como profesional requiere para renovar su práctica dando respuesta al proyecto institucional y a los retos de la sociedad.

Otro factor muy importante en el Trabajo Colegiado, es la reflexión de la práctica docente, mediante un autoanálisis de su actuar de manera personal y colectiva va analizar los puntos que debe mejorar de su experiencia de aprendizaje.

Surge así, la idea de la cultura de aprendizaje, donde cada integrante de la Comunidad Profesional de aprendizaje mediante la indagación y la búsqueda constante de mejorar su labor dan respuesta a las necesidades de su contexto.

Hernández, Monzón, & García (2018) indican que a través de las comunidades de aprendizaje se logrará una transformación profunda en educación por el compromiso de todos sus integrantes como organización que, a través del diálogo reflexivo, las participaciones colaborativas buscan construir conocimientos para aprender e innovar en su práctica profesional.

Un último factor que incide en el trabajo colegiado es el desempeño docente, el cual por muchos años se ha centrado en verla solo en su aspecto de promoción y eficiencia en el servicio dejando de lado la mejora continua que parte de una autoevaluación del docente que según UNESCO es la estrategia más eficaz para lograr cambios en educación (citado por Hernández, Tobón y Vázquez,2015).

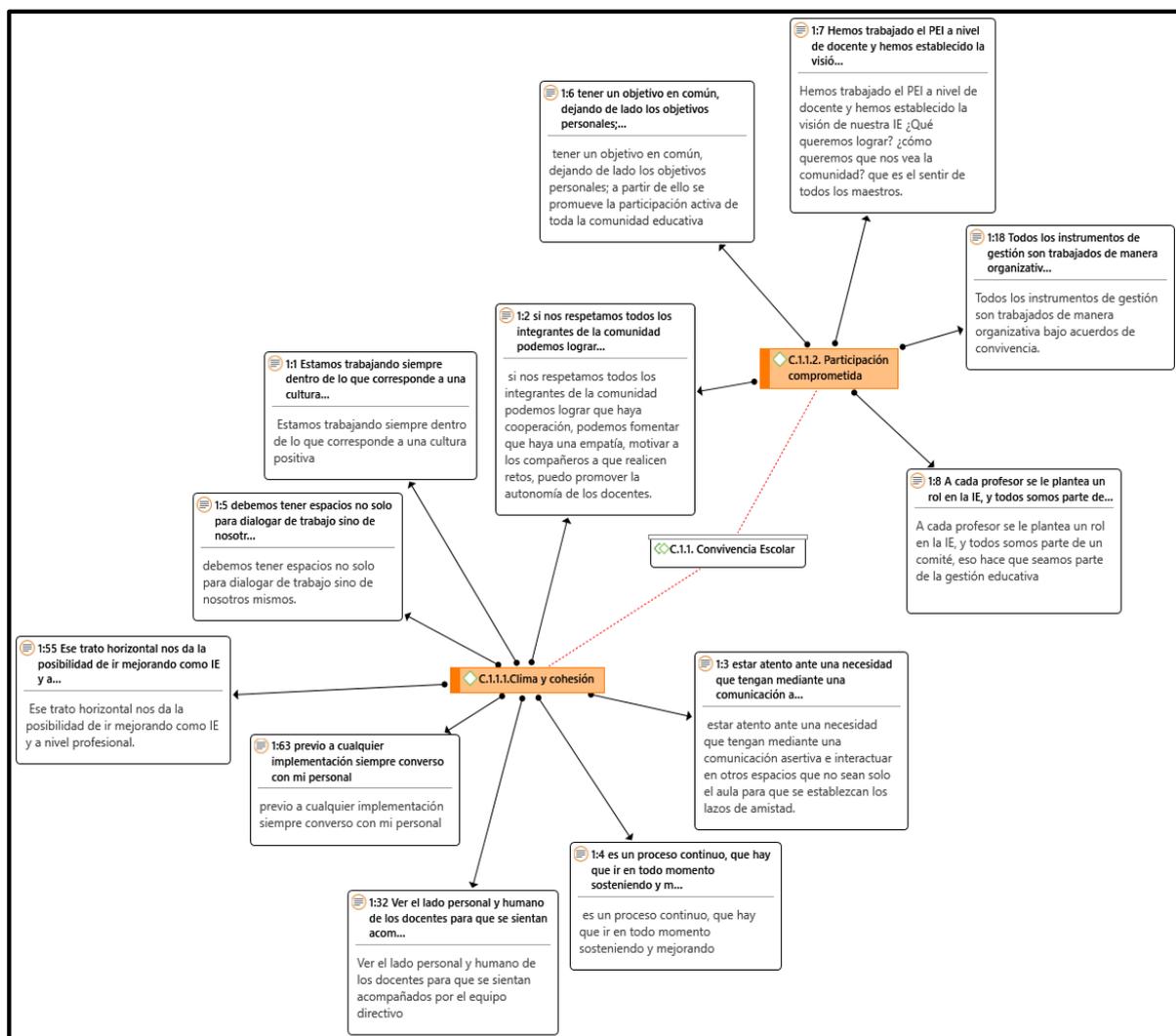
Cabe resaltar que se encontró dos categorías emergentes relacionadas entre sí: comunidades profesionales de aprendizaje y liderazgo compartido. Por ello es necesario que se generen en la institución las comunidades profesionales de aprendizaje, como un medio de autorreflexión y crecimiento profesional, ya que, en este mundo globalizado, el aprendizaje no debe ser una tarea personal y solitaria sino colaborativa con responsabilidad compartida

donde cada integrante dejando de lado actitudes personales transforme los errores e inquietudes en experiencias para mejorar sus praxis garantizando que los procesos de aprendizaje sean más eficaces para los estudiantes y que los actores de la escuela asuman un liderazgo compartido.

Robinson (2019) nos manifiesta que un liderazgo que promueva en su organización cambios deberá propiciar el involucramiento en su equipo donde toman decisiones para el futuro a través de contrastar teorías/paradigmas de manera reflexiva y plantear mejoras en la práctica educativa consensuados orientados a metas en común.

Figura 8.

Análisis cualitativo de la subcategoría Convivencia Escolar.



Nota: Elaboración propia.

Las unidades informantes indican que el clima escolar es un proceso continuo que hay que ir en todo momento sosteniéndolo y mejorándolo. Por ello, la importancia de propiciar espacios que trascienda el aula para establecer lazos de amistad, tener un trato horizontal con cada uno de los integrantes de la comunidad, se sientan acompañados, escuchados y que ante cualquier implementación sea resultado de conversación y consenso. En esta convivencia armoniosa el respeto y la empatía, son fundamentales para motivar a los demás en lograr retos y mejorar profesional e institucionalmente.

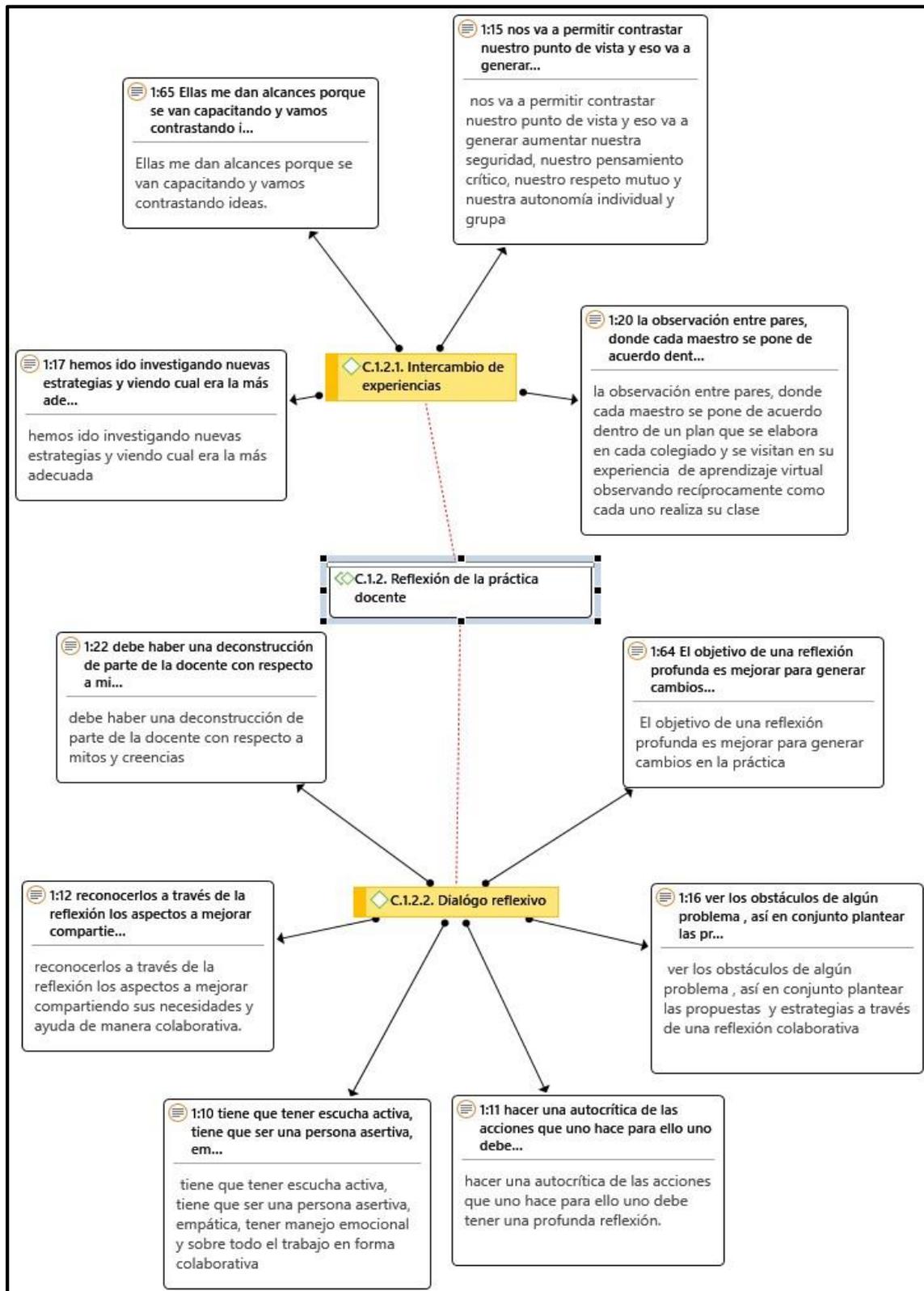
Según Vega (2017) para lograr una organización eficaz, la comunicación entre todos los integrantes de la comunidad es crucial, para lograr una cohesión de equipo donde cada uno está informado del actuar individual y grupal que apunta a una meta en común.

Asimismo, según las unidades informantes para lograr una participación comprometida debemos dejar de lado objetivos personales y encaminarnos a metas en común, donde todos aportan de manera organizativa mediante los comités de gestión y que responda el sentir de todos los maestros plasmados en la visión de su PEI ¿qué queremos lograr? ¿cómo queremos que nos vea la comunidad?

El ser humano es el motor de toda organización laboral, por lo que cuando los miembros se sienten motivados e identificados con la meta en común, se apoyan y se ayudan uno a otros, logrando ser competentes en su desempeño. En necesario, tener presente que no todos los integrantes de una organización son iguales y valorar las diferencias aptitudes, competencias y habilidades personales para diseñar estrategias y acciones tácticas en conjunto luego de análisis reflexivo para lograr metas consensuadas.

Figura 9.

Análisis cualitativo de la subcategoría Reflexión de la práctica docente



Nota: Elaboración propia

Las unidades informantes indican que para que se propicie un diálogo reflexivo en el docente, este debe a través de una autocrítica y de la deconstrucción de su praxis con respecto a mitos/creencias reconocer los aspectos a mejorar para generar cambios profundos en su práctica. Por ello, debe tener habilidades como la escucha activa, ser asertiva, manejo de emociones y apertura al trabajo colaborativo; para que en conjunto a través del diálogo y reflexión colaborativa plantear propuestas a los obstáculos que se presenten.

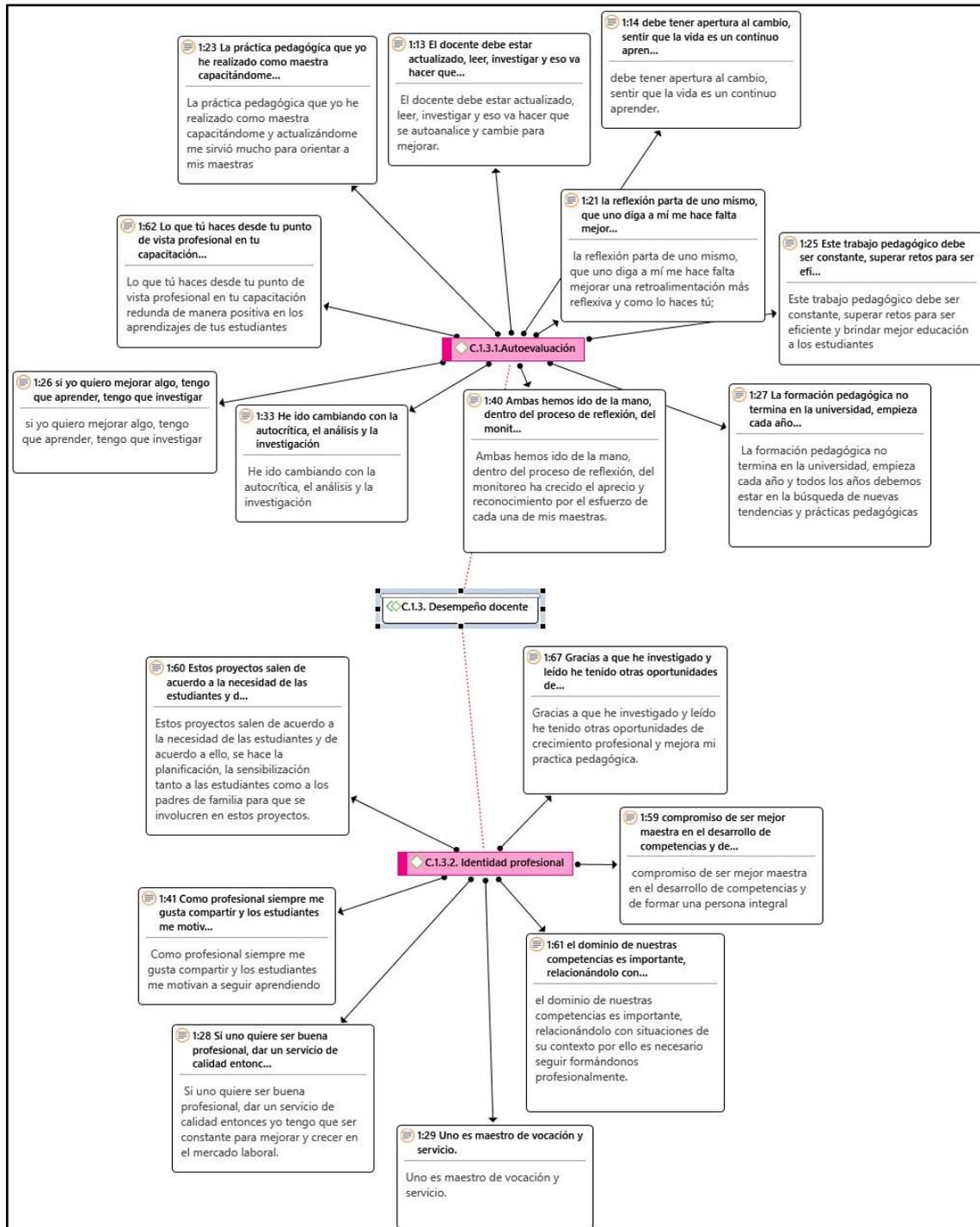
Souto (citado por Díaz, 2018) manifiesta que la práctica reflexiva docente es un proceso continuo que parte de la experiencia y de la indagación integrándola con la realidad asumiendo nuevos retos para una mejora de su praxis.

Asimismo, según las unidades informantes, al intercambiar experiencias pedagógicas permite al docente contrastar sus puntos de vista, investigar nuevas estrategias y ver cuál es la más adecuada según el contexto. De igual modo, la observación entre pares brinda la oportunidad de aprender experiencias de aprendizaje al observar la clase de otro colega, generando seguridad y autonomía al docente en la labor que realiza.

Según Schön (citado por Medina-Zuta, & Deroncele-Acosta, 2019) juega un rol importante la autorreflexión, donde la persona revisa su actuar de manera reflexiva, buscando mediante preguntas heurísticas dar respuestas a algunos interrogantes de su proceder y consolidar su proceso formativo.

Figura 10.

Análisis cualitativo de la subcategoría desempeño docente



Nota: Elaboración propia.

Las unidades informantes indican que para desarrollar su identidad profesional docente parte del compromiso de ser mejor docente, motivación personal para brindando un servicio de calidad. Por ello, uno siempre va investigando, fortaleciéndose en el dominio de sus competencias y trabajando proyectos que surgen de las necesidades de su contexto. Esto no solo se plasma en un mejor desempeño laboral que permite abrirles nuevas oportunidades de crecimiento en el mercado laboral.

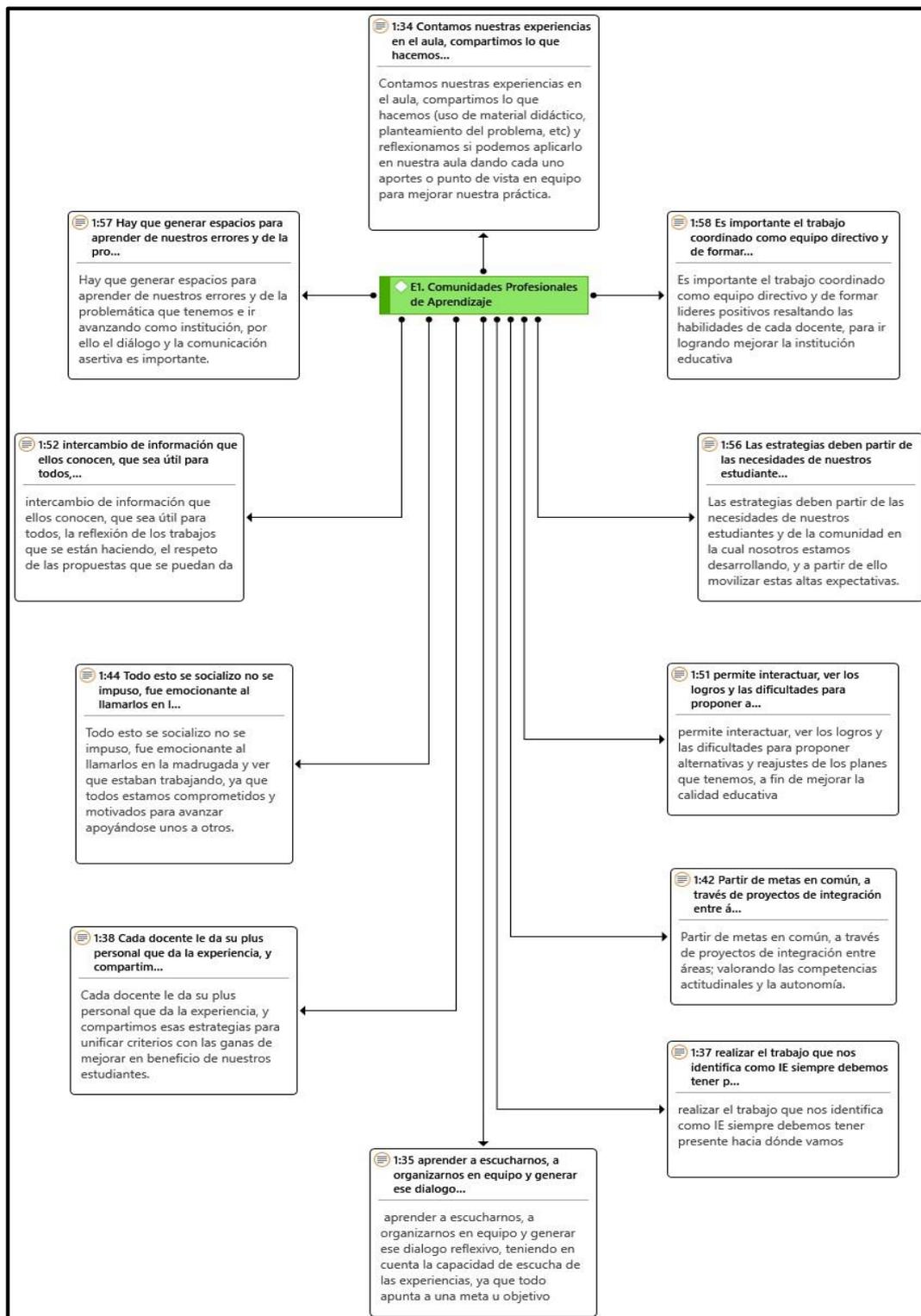
Bolívar (citado por Martínez,2017) nos indica que la construcción de la identidad profesional del docente se da en una interacción social en espacios y experiencias donde se vincula con individuos e instituciones a lo largo de su ejercicio y formación profesional, siendo importante la identificación de los otros.

Asimismo, según las unidades informantes, la autoevaluación docente se basa en la reflexión, la autocrítica, el análisis y la investigación de seguir cada día mejorando en su práctica, lo cual redundará de manera positiva en el aprendizaje del estudiante. Siendo, necesaria que tanto docentes como directivos valoren el proceso de acompañamiento como espacios para ir creciendo permanentemente en búsqueda de nuevas tendencias y prácticas educativas viendo la vida como un continuo aprendizaje. Y darnos, ese tiempo para reconocer el esfuerzo y apertura al cambio que cada uno demuestra al capacitarse y actualizarse para mejorar su trabajo pedagógico.

Para Martínez-Izaguirre, Yániz-Álvarez de Eulate y Villardón-Gallego (2018) cuando el profesional realiza sus propuestas de autoevaluación tiene la oportunidad de ser constructor de su propio desarrollo (p.5), jugando la motivación un rol importante para el cambio al ser los profesionales quienes identifican sus aspectos débiles y proponer mejoras (Salom, 2018).

Figura 11.

Análisis cualitativo de la categoría solución comunidades profesionales de aprendizaje.



Nota: Elaboración propia.

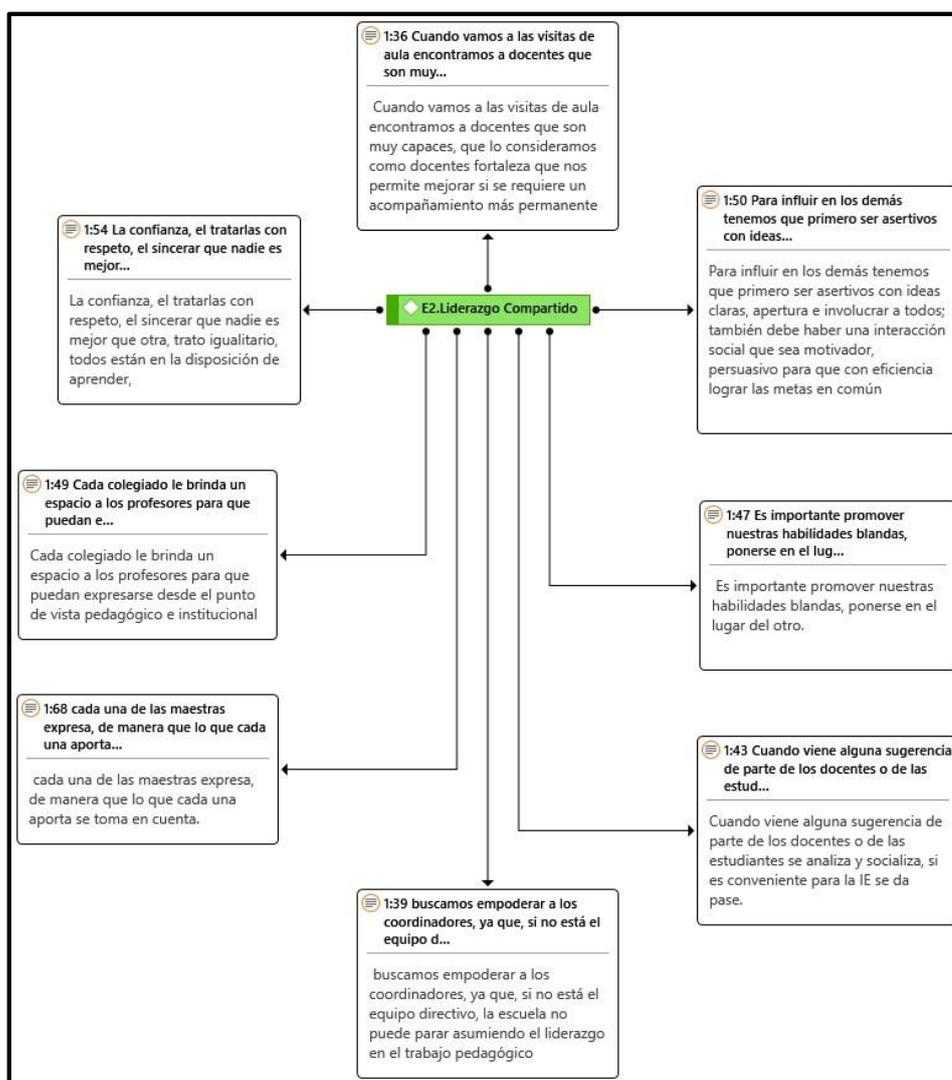
Las unidades informantes indican que, las comunidades profesionales de aprendizaje, son espacios donde se puede contar nuestras experiencias, compartir lo que se hace, ver logros y dificultades para proponer alternativas, a través de la reflexión conjunta, diálogo y el respeto donde cada uno da sus puntos de vista o aportes a fin de mejorar la práctica educativa y llegar a metas en común.

En este compartir mediante un trabajo colaborativo, cada uno se identifica con las metas de la institución educativa ¿hacia dónde vamos? las cuales fueron socializadas y están motivados para avanzar apoyándose unos a otros dando su tiempo. Asimismo, mediante este intercambio de experiencias, cada integrante le da su plus personal que da la experiencia y comparte estrategias para unificar criterios aprendiendo a escuchar, trabajar como equipo mediante un diálogo reflexivo y comunicación asertiva con respeto avanzando juntos como comunidad.

Redondo-Sama (2015) manifiesta que, para crecer en este mundo actual, no se puede hacerlo de manera individual sino es necesario trabajar como equipo de manera colaborativa a través de las comunidades profesionales de aprendizaje. Es mediante ella que, partiendo de un mismo objetivo (visión compartida) se comparte experiencias, se busca soluciones basados en la investigación y la innovación para dar respuesta a problemas actuales que se dan aprendiendo uno de otros transformando la escuela en un espacio donde todos aprenden. Los cambios se reflejan en la mejora continua de la escuela y en el desempeño profesional docente (equipo de alto rendimiento).

Figura 12

Análisis cualitativo de la subcategoría solución liderazgo compartido.



Nota: Elaboración propia

Las unidades informantes indican que, un liderazgo compartido se caracteriza porque el que lidera es asertivo, tiene apertura e involucra a todos en la toma de decisiones.

Asimismo, brinda espacios para que los docentes se expresen su punto de vista pedagógico e institucional tomando en cuenta sus sugerencias a través de un trato igualitario y con respeto poniéndose en el lugar del otro.

El liderazgo del director engloba características como fomentar la participación creativa de su personal, confiar en su personal, ser guía, ejercer un trato horizontal y saber

escucharlos con una apertura al diálogo, ser empático buscando el desarrollo profesional, afectivo e institucional de todos sus actores.

Por ello, debe promoverse en la escuela el empoderamiento del docente (primera categoría emergente) para que en el caso que no se encuentre el equipo directivo puedan asumir el liderazgo en el trabajo pedagógico, los cuales son identificados como docentes fortaleza en las visitas a aula que como parte del acompañamiento pedagógico se da. Para este empoderamiento del docente líder, se debe tenerse en cuenta tres balances para lograr un mejor lugar de trabajo y lograr una empresa de calidad:

Responsabilidad y Humildad; brindar confianza y ser modelo a seguir, donde todos aportan encaminados hacia metas en común.

Pasión y Paciencia; trabajar con pasión las tareas encaminadas a las metas, sabiendo que es un proceso en constante construcción y requiere paciencia e involucramiento de todos.

Colaboradores y resultados, donde todos se sienten parte del equipo, están motivados, son valorados y se compromete en mejorar sus resultados. En todos estos balances, es la comunicación constante y oportuna que el líder establezca con su equipo parte imprescindible.

Asimismo, se considera como otra categoría emergente la participación activa del docente en la escuela. El docente es sujeto acción educativa involucrado totalmente en el proceso enseñanza aprendizaje, pero que junto con los demás agentes educativos también interviene en la solución de las problemáticas presentadas en la escuela. Pero es con el trabajo colegiado que se hace efectivo un asesoramiento (tercera categoría emergente) que implica en este sentido hacer referencia a los procesos de ayuda a la mejora escolar (Nieto y Portela, 1992).

Procesamiento de la información.

Para el recojo de los datos cuantitativos se elaboró un cuestionario con 15 preguntas considerando 5 preguntas para cada subcategoría de la categoría Trabajo Colegiado.

Se aplicó un piloto con alfa de Cronbach dando resultados de alta confiabilidad.

El instrumento cuestionario ha sido validado por 3 expertos, los cuales son catedráticos de la Universidad San Ignacio de Loyola considerando los aspectos de Pertenencia, Relevancia y Construcción gramatical.

Tabla 3

Valoración del instrumento Cuestionario por los expertos

Nombres y Apellidos	Grado Académico	Observaciones	Valoración
Hernán Rueda Garcés	Doctor	Si hay suficiencia	Aplicable
Hélwis César Moreno Bardales	Magister	Si hay suficiencia	Aplicable
Fernando Alexis Nolazco Labajos	Doctor	Si hay suficiencia	Aplicable

La aplicación se realizó mediante un cuestionario en línea (google forms) a 20 docentes de educación secundaria de forma anónima. Dichas respuestas fueron categorizadas según Escala de Likert y procesada utilizándose el IBM SPSS Statistics 25. A continuación, los resultados y análisis:

Medidas de frecuencia

Tabla 4

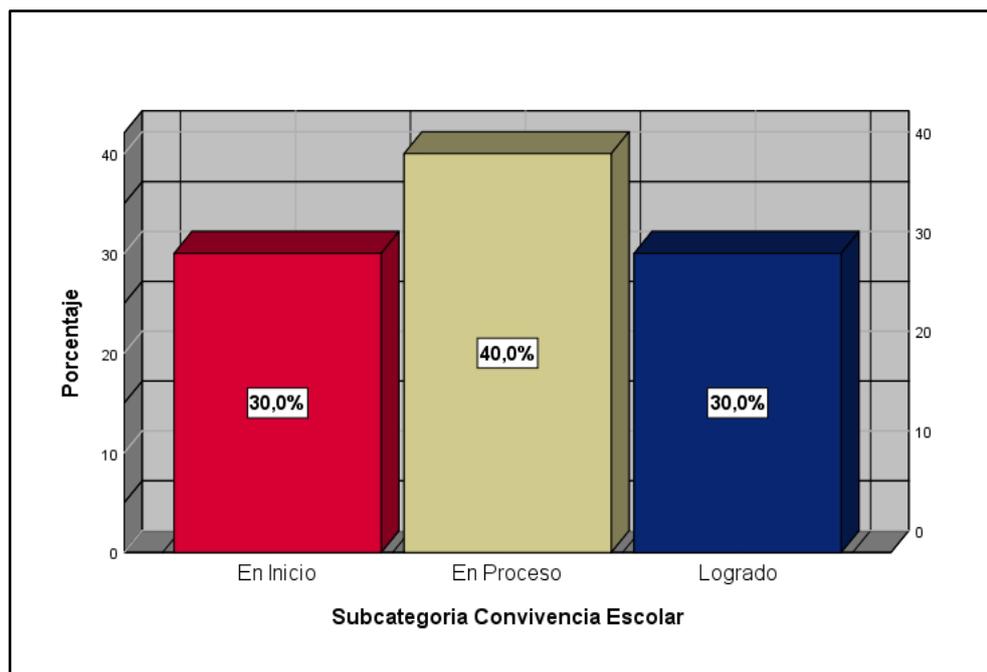
Medida de frecuencia de la subcategoría Convivencia Escolar

Descripción	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
En Inicio	6	30,0
En Proceso	8	40,0
Logrado	6	30,00
Total	20	100,0

Según lo observado en la tabla 4, 6 participantes encuestados representado por el 30% tiene un nivel logrado en convivencia escolar indicando su influencia en el trabajo colegiado. Por otra parte, 8 encuestados (40%) considera que esta en el nivel en proceso en convivencia escolar ya que aún consideran que falta mejorar este aspecto; mientras que el porcentaje restante 30% representado por 6 personas indican que están en inicio.

Figura 13.

Medida de frecuencia de la subcategoría convivencia escolar



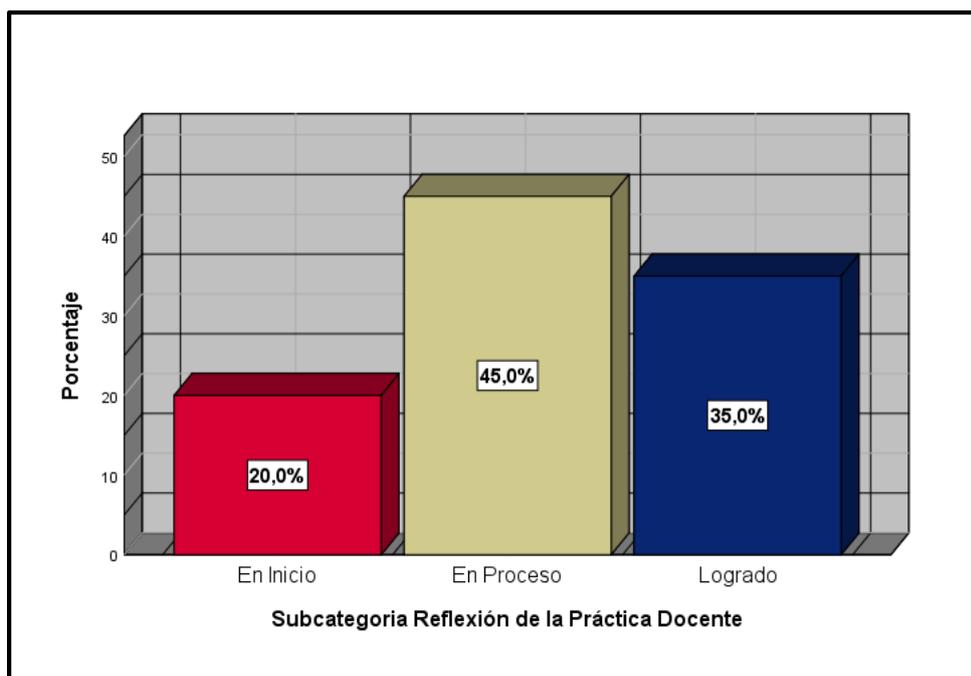
Nótese en la figura 13, del total de encuestados (20) el 30 % indican que el nivel de la subcategoría convivencia escolar es logrado, mientras el 40% indican que el nivel está en proceso y el 30% expresa que está en inicio.

Tabla 5

Medida de frecuencia de la subcategoría Reflexión de la práctica docente

Descripción	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
En Inicio	4	20,0
En Proceso	9	45,0
Logrado	7	35,00
Total	20	100,0

Según lo observado en la tabla 5, 7 participantes encuestados representado por el 35% tiene un nivel logrado en reflexión de la práctica docente, el cual es importante para lograr compromisos sostenibles en el trabajo colegiado. Por otra parte, 9 encuestados (45%) considera que esta en el nivel en proceso en reflexión de la práctica docente ya que aún consideran que falta mejorar este aspecto; mientras que el porcentaje restante 20% representado por 4 personas indican que están en inicio.

Figura 14.*Medida de frecuencia de la subcategoría Reflexión de la práctica docente*

Nótese en la figura 14, se determina que, del total de 20 participantes encuestados, 7 participantes (35%) presentan un nivel de logrado en la subcategoría Reflexión de la práctica docente, mientras que 9 participantes (45%) están en el nivel de proceso. Solo 4 participantes

(20%) se encuentran en el nivel de inicio en el desarrollo de una práctica reflexiva del docente.

Tabla 6

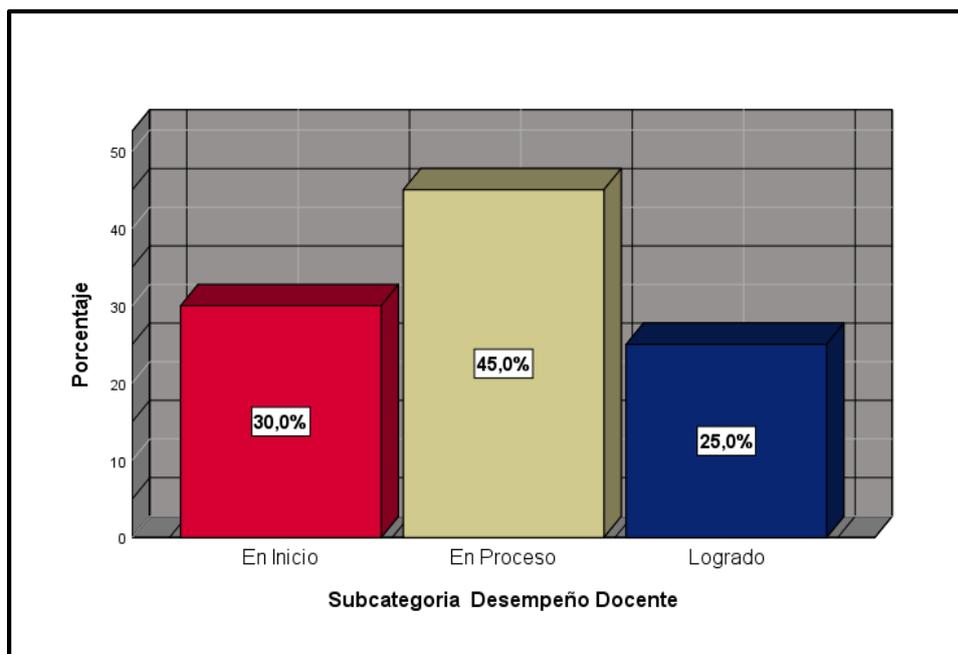
Medida de frecuencia de la subcategoría Desempeño Docente

Descripción	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
En Inicio	6	30,0
En Proceso	9	45,0
Logrado	5	25,00
Total	20	100,0

Según lo observado en la tabla 6, 5 participantes encuestados representado por el 25% tiene un nivel logrado en desempeño docente indicando su influencia para potenciar el trabajo colegiado. Por otra parte, 9 encuestados (45%) considera que esta en el nivel en proceso en desempeño docente ya que aún consideran que falta mejorar este aspecto; mientras que el porcentaje restante 30% representado por 6 personas indican que están en inicio.

Figura 15.

Medida de frecuencia de la subcategoría desempeño docente



Nótese en la figura 15, del total de encuestados (20) el 25 % indican que el nivel de la subcategoría Desempeño Docente es logrado, mientras que el 45% indican que el nivel está en proceso y el 30% expresa que está en inicio.

Tabla 7

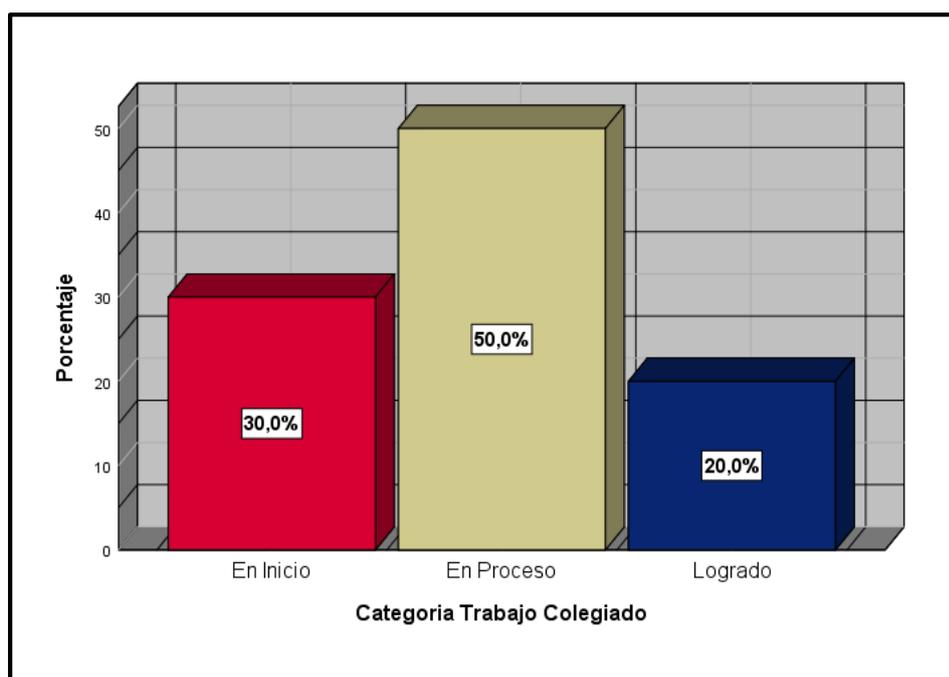
Medida de frecuencia de la categoría Trabajo Colegiado

Descripción	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
En Inicio	6	30,0
En Proceso	10	50,0
Logrado	4	20,00
Total	20	100,0

Según lo observado en la tabla 7, 4 participantes encuestados representado por el 20% tiene un nivel logrado en un trabajo colegiado eficiente, el cual es importante para la mejora continua. Por otra parte, 10 encuestados (50%) considera que esta en el nivel en proceso ya que aún consideran que falta mejorar este aspecto; mientras que el porcentaje restante 30% representado por 6 personas indican que están en inicio.

Figura 16.

Medida de frecuencia de la categoría trabajo colegiado



Nótese en la figura 16, se determina que, del total de 20 participantes encuestados, 6 participantes (30%) presentan un nivel de logro en la categoría Trabajo Colegiado,

mientras que 10 participantes (50%) están en el nivel de proceso. Solo 4 participantes (20%) se encuentran en el nivel de inicio en el desarrollo de un trabajo colegiado efectivo.

Relaciones analíticas e interpretativas entre datos y categorías emergentes

Con lo mencionado anteriormente el trabajo colegiado son reuniones que parten de metas de aprendizaje priorizando en la reunión necesidades formativas en un clima de respeto, reflexión, diálogo donde comparten experiencias para juntos colaborativamente mejorar su labor pedagógica (Canchaya, 2018).

Sustenta Freire, la teoría del aprendizaje dialogado, está enfocada en la transformación social a través de diálogos e interacciones sin importar sus diferencias culturales u otros para buscar el consenso en relación al sustento de los argumentos y alcanzar aprendizajes significativos. En este proceso, se desarrollan capacidades de reflexión, de intercambio de ideas y retroalimentación de habilidades, y capacidades propias y de los demás.

Se debe determinar que, en los resultados cuantitativos de la investigación, el 50% de los encuestados indicaron que el trabajo colegiado está en proceso. Además, debemos considerar que el trabajo colegiado está compuesto por las siguientes subcategorías: convivencia escolar, reflexión de la práctica docente y desempeño docente.

En cuanto a la convivencia escolar es importante que se genere un clima de respeto y de apertura para que el trabajo pedagógico y los objetivos en comunes se logren. Un aspecto muy importante es la organización de los comités de gestión, el participar en la construcción del PEI, PAT y otros, así como que mediante un diálogo igualitario puedan expresar sus puntos de vista llegando a consensos a la hora de organizar las acciones de la institución. Dentro de los resultados de la investigación cuantitativa de la subcategoría convivencia

escolar, el 30 % de los encuestados está en logrado. Es necesario, tener presente que no todos los integrantes de una organización son iguales y valorar las diferencias aptitudes, competencias y habilidades personales para diseñar estrategias y acciones tácticas en conjunto luego de análisis reflexivo para lograr metas consensuadas.

Por otra parte, en los datos cuantitativos de la subcategoría Reflexión de la práctica docente, el 35 % está en logrado. Es necesario, que el docente realice el proceso continuo de deconstrucción de su práctica educativa, la cual le permitirá ver sus fortalezas y situaciones por mejorar. Juega una oportunidad muy interesante la observación entre pares donde mediante un trato igualitario y centrándose en evidencias de la experiencia de aprendizaje se acompañan en la observación de su sesión apoyándose mutuamente para ir mejorando y propiciando la autonomía docente.

Senge (citado por Medina, 2017), en la teoría del aprendizaje organizacional para gestionar el conocimiento y generar cambios se debe realizar una reflexión sistémica, analizar las oportunidades que brinda el entorno, todos sus miembros deben tener una visión en común dando apertura al desarrollo profesional.

En relación a los resultados de la investigación cuantitativa de la subcategoría Desempeño docente, el 25% de los encuestados está en logrado. Se debe concebir el desempeño docente como una oportunidad de desarrollo, donde a través de la autoevaluación vaya fortaleciendo sus competencias, construya su identidad profesional compartiendo las metas en común de la institución. Ello incide en un mejor desempeño laboral que permite abrirles nuevas oportunidades de crecimiento en el mercado laboral.

A pesar que los resultados cuantitativos no son muy positivos, en la entrevista realizadas opinan que un trabajo colaborativo partiendo de una reflexión, diálogo y toma de decisiones en común mediante las comunidades profesionales de aprendizaje hará que el

trabajo colegiado sea más efectivo, considerando el liderazgo compartido como eje primordial para todo cambio en las organizaciones que aprenden.

Por ello, es necesario que se generen en la institución las comunidades profesionales de aprendizaje, como un medio de autorreflexión y crecimiento profesional, ya que, en este mundo globalizado, el aprendizaje no debe ser una tarea personal y solitaria sino colaborativa con responsabilidad compartida donde cada integrante dejando de lado actitudes personales transforme los errores e inquietudes en experiencias para mejorar sus praxis garantizando que los procesos de aprendizaje sean más eficaces para los estudiantes y que los actores de la escuela asuman un liderazgo compartido.

Conclusiones aproximativas de los análisis realizados en esta parte de la investigación

Del análisis de la encuesta realizada, se puede concluir que la categoría Trabajo Colegiado, aún está en proceso de mejorar en las instituciones educativas de secundaria. Ello, se evidencia en los resultados de las subcategorías Convivencia escolar, Reflexión de la práctica docente y Desempeño docente; donde aún la escuela no aprovecha dichos espacios para generar cambios sostenibles en la organización.

Del análisis de la aplicación de las entrevistas realizadas a 6 personas (3 directivos y 3 docentes) resultaron categorías emergentes: Empoderamiento docente, participación activa docente y asesoramiento; los cuales generan espacios donde de forma colaborativa los actores educativos aportan, dialogan e innovan partiendo de metas en común hacia la mejora educativa.

Del análisis en la relación de las dos técnicas aplicadas: Entrevista y Encuesta, surge como diagnóstico tres problemas priorizados:

Falta reflexionar sobre su práctica docente interactuando con sus colegas.

Falta un trabajo colegiado efectivo con compromisos consensuados encaminados a metas en común.

Falta liderazgo compartido para generar espacios de aprendizaje colaborativa.

El uso de IBM SPSS Statistics 25 y ATLASTI 8 facilitó el análisis de los resultados de los instrumentos que se aplicaron permitiendo una triangulación de la información para plantear la propuesta de modelación.

Capítulo III

Modelación de la propuesta

“Reflexionando en Comunidad aprendemos y crecemos juntos”

Como resultado del diagnóstico de campo se identificaron las categorías emergentes del problema de la investigación y se procedió a modelar la propuesta.

Propósito de la investigación.

El propósito es proponer comunidades profesionales de aprendizaje para fortalecer el trabajo colegiado en Instituciones de educación secundaria.

Fundamentos de la propuesta

Fundamentos filosóficos

El ser humano es el motor de toda organización laboral, por lo que cuando los miembros se sienten motivados e identificados con la meta en común, se apoyan y se ayudan uno a otros, logrando ser competentes en su desempeño. En necesario, tener presente que no todos los integrantes de una organización son iguales y valorar las diferencias aptitudes, competencias y habilidades personales para diseñar estrategias y acciones tácticas en conjunto luego de análisis reflexivo para lograr metas consensuadas.

Por ello, Lipman (citado por Carmona ,2008) habla de una educación humanizadora donde la dimensión reflexiva-crítica y ético-afectiva es importante durante el proceso enseñanza-aprendizaje, basado en un rol mediador activo en la construcción de su propio conocimiento.

Fundamentos psicológicos

Según Vigotsky (citado en Ramos, 2018). el desarrollo de ser humano se da a través de la mediación instrumental y la interacción social para la construcción del aprendizaje. La interacción social le permite a la persona transformar el medio que lo rodea siendo el trabajo colaborativo importante para el desarrollo cognoscitivo, aprendiendo con otros y de otros.

Sostiene que la persona es más social que biológico, siendo la mediación social de los adultos y docentes necesaria para que el menor o estudiante transcurra de la Zona de Desarrollo Próximo (ZDP) hacia la zona de desempeño potencial logrando la formación y consolidación de sus nuevos aprendizajes.

En la comunidad profesional de aprendizaje las responsabilidades son compartidas, se establecen metas en comunes generando un espacio donde el docente se desempeña con respeto y apertura en la construcción del conocimiento hacia la mejora de su desarrollo profesional.

Fundamentos socioeducativos

El ser humano está en constante transformación y aprendizaje a través de interactuar experiencias logran mejores desempeños y resultados en sus organizaciones. Por ello, se analizará las respuestas que nos brinden de distintos aspectos de las Comunidades Profesionales de aprendizaje para mejorar el trabajo colegiado en las instituciones educativas de secundaria. (Medina, 2017).

Es así que para que una organización aprenda se tiene que fomentar el aprendizaje continuo mediante las relaciones entre sus integrantes, donde todos aportan hacia metas en común dejando de lado intereses individuales. Senge (1995) plantea 5 disciplinas que toda organización debe tener en cuenta: dominio personal (imagen propia), visión compartida

(metas en común), modelos mentales (cambio de paradigmas y reflexión), aprendizaje en equipo (diálogo y consenso) y visión sistémica (retroalimentación y globalización).

La mejora de la escuela solo se dará si en las organizaciones se desarrolla las capacidades de las personas que la conforman. Lamentablemente, algunos docentes manifiestan que, a pesar que mantienen vínculos de cordialidad con sus pares prefieren desarrollar sus actividades en forma aislada, no compartiendo sus inquietudes con los demás y ello dificulta que la institución educativa se convierta en una organización que aprende y por ende que la metas no se logren.

El fortalecimiento del trabajo colegiado no solo fortalece las relaciones interpersonales sino también las acciones formativas que el docente como profesional requiere para renovar su práctica dando respuesta al proyecto institucional y a los retos de la sociedad.

Fundamentos pedagógicos

Freire (2010) plantea 25 características que debe tener todo educador inmersas en 10 cartas que contiene el libro. Siendo la primera característica: “el educador no solo enseña, sino que también está dispuesto a aprender y a repensar lo pensado”. En ella se expone que el educador está en contante mejoramiento en su labor siendo crítico, autorreflexivo y buscando el intercambio de experiencias para en pares construir aprendizajes. Es a través del diálogo igualitario que creamos y recreamos, transformando los obstáculos en posibilidades.

Fundamentos curriculares

La escuela debe ser concebida como un espacio donde docentes, estudiantes, directivos, padres de familia y aliados de la comunidad trabajen de manera coordinada y comprometida con los

retos de la sociedad que se plasma en el CNEB, a través de una formación ciudadana responsable y con valores éticos.

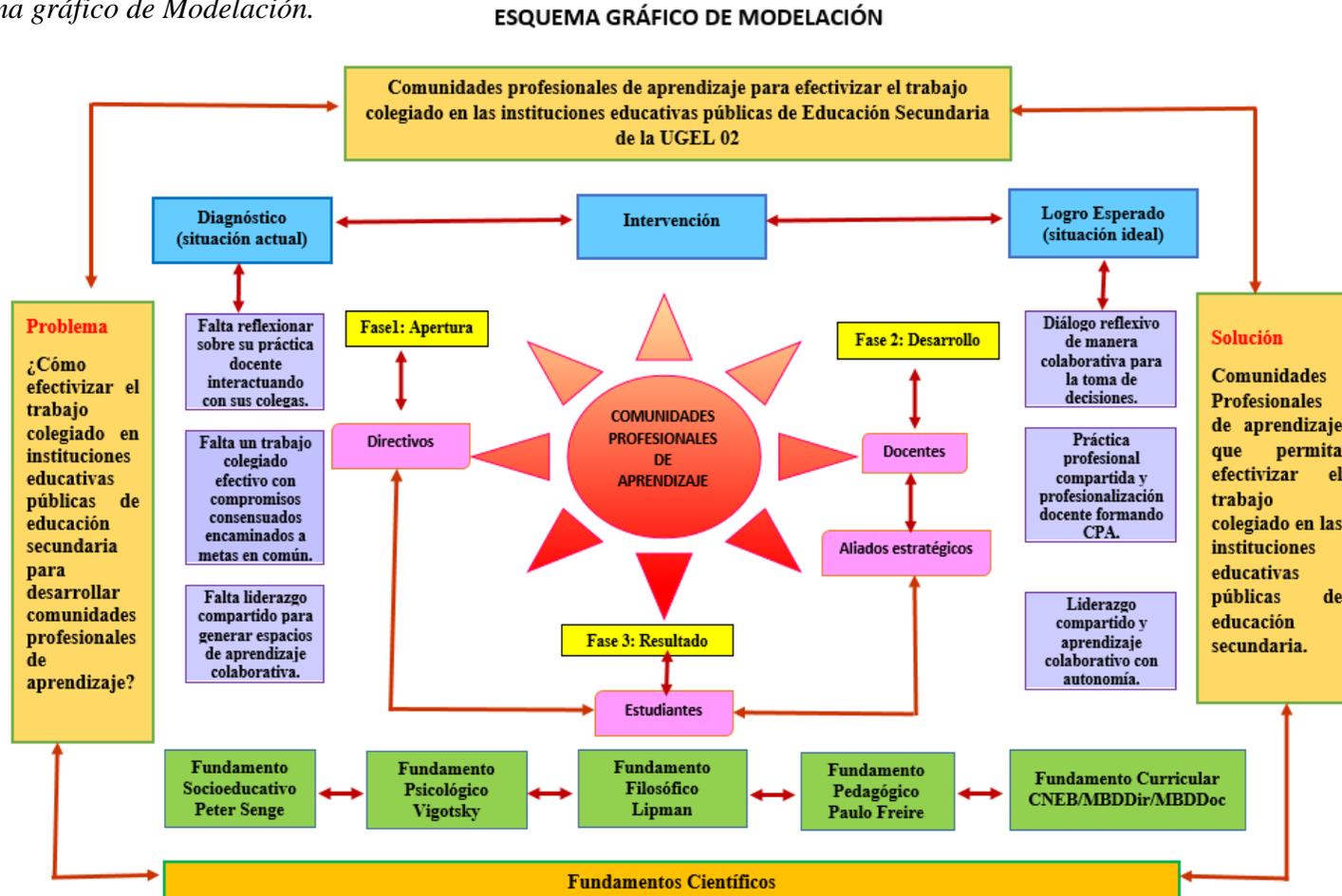
El trabajo colegiado mediante un liderazgo compartido es una oportunidad de acción de intercambio de experiencias y actitud reflexiva sobre temas colectivos, planteándose compromisos comunes que incidirá en los instrumentos de gestión (PEI, PAT y otros) con el propósito de lograr el perfil de egreso y la mejora profesional docente.

El rol del directivo debe centrarse en un liderazgo compartido, donde una comunicación asertiva, participativa, toma de decisiones consensuada y buscar estrategias creativas a situaciones que se presentan respondan a las competencias 6 y 8 del MBDDoc y a las competencias 5 y 6 del MBDDir para un mejoramiento en la labor educativa en la escuela.

Diseño gráfico funcional de la propuesta

Figura 17

Esquema gráfico de Modelación.



Nota: Elaboración propia

Diseño gráfico funcional

El esquema expone un panorama teórico metodológico y propositivo de la investigación. Parte de un problema que es el trabajo colegiado en las instituciones educativas del nivel secundario, se basa en fundamentos teóricos y conceptuales para consolidar las categorías en estudio. Asimismo, se exponme un resumen del diagnóstico con la intención de direccionar la solución a través de logros esperados basados en las comunidades profesionales de aprendizaje.

Desarrollo o implementación

Problemas priorizados

Los tres problemas identificados que esta propuesta son los siguientes:

<p>Problema 1: Falta reflexionar sobre su práctica docente interactuando con sus colegas.</p>
<p>Problema 2: Falta un trabajo colegiado efectivo con compromisos consensuados encaminados a metas en común.</p>
<p>Problema 3: Falta liderazgo compartido para generar espacios de aprendizaje colaborativa.</p>

Elección de las alternativas de solución

Luego de la descripción de la problemática de la presente propuesta, las alternativas de solución viables son las siguientes:

<p>Alternativa 1: Estrategias reflexivas para mejorar la práctica profesional docente.</p>
<p>Alternativa 2: Elaboración de un Plan de Trabajo Colegiado para formar CPA.</p>
<p>Alternativa 3:</p>

Coaching de empoderamiento para docentes y directivos para liderazgo compartido y generar espacios de aprendizaje colaborativa.

Alternativa 1

Objetivo 1 de la propuesta:

Desarrollar Estrategias reflexivas para mejorar la práctica profesional docente.

Justificación

A través de estrategias reflexivas los docentes mejorarán su práctica pedagógica mediante un trabajo colaborativo que permitirá crecer como una comunidad profesional de aprendizaje. El desarrollo de las actividades está diseñado, de tal forma que a partir de marco conceptual se ponga en práctica las siguientes estrategias:

- La observación entre pares, es un tipo de observación de aula que busca desarrollar la profesión docente fomentando la colaboración entre profesores y el aprendizaje continuo de buenas prácticas en el entorno más cercano, es decir en el propio centro educativo. La presente alternativa es justificable puesto que la práctica de la observación entre pares permitirá descubrir muchos de sus puntos por mejorar como docentes y podrán buscar alternativas a los retos que se les presentan superando el aislamiento con el que habitualmente han vivido su profesión.
- Sesiones reflexivas, se analiza un aspecto de la práctica (situación problemática, retroalimentación o reto) que ha tenido cierta dificultad, complejidad al ser implementada por el o los docentes, luego de compartir experiencias toman decisiones para mejorar. La presente alternativa es justificable puesto que se basa esencialmente en la reflexión colaborativa para mejorar su práctica pedagógica.

- Narraciones reflexivas, a través de experiencia de aprendizaje, el docente describe, establece relaciones, deconstrucción y construcción su práctica pedagógica en un proceso cíclico que lo invita a autoevaluación, a través de sustento teórico y diálogo con sus pares plantea acciones de mejora.

Desarrollo de la propuesta

Tabla 8

Actividades y justificación de la alternativa 1

Actividades	Justificación
Actividad 1: Realización de charlas de sensibilización sobre perfil egreso y práctica educativa.	Se abordará el perfil de egreso y la labor docente para lograr aprendizajes significativos y mejorar su práctica docente.
Actividad 2: Aplicación de cuestionario para el diagnóstico de las creencias y opiniones pedagógicas.	El cuestionario nos dará un diagnóstico de cuáles son los nudos críticos respecto a las creencias y opiniones pedagógicas y priorizar aquella que tiene mayor incidencia.
Actividad 3: Elaboración de un plan de estrategias para promover la reflexión de la práctica pedagógica.	El equipo directivo realizará un plan que responda a los nudos críticos identificados en el diagnóstico.
Actividad 4: Taller de diálogo reflexivo y preguntas socráticas.	Se abordará preguntas que promuevan la deconstrucción y construcción de la práctica pedagógica (clarificación, supuestos, razones y la evidencia, puntos de vista o perspectiva, implicancias y las consecuencias) buscando la innovación y autorreflexión del docente.
Actividad 5: Ejecución de la estrategia de Observación entre pares.	Se realizará 3 observaciones a las sesiones sincrónicas de sus colegas de área o afines y luego hacer el diálogo reflexivo.
Actividad 6: Ejecución de la estrategia Sesiones Reflexivas.	Fortalecer sobre estrategias metodológicas respecto al nudo crítico encontrado luego de la aplicación de la Observación entre pares.
Actividad 7: Ejecución de la estrategia Narraciones Reflexivas.	Se realizará 3 narraciones en base a experiencia de aprendizaje autoevaluándose y trabajar con sus pares en mejorar su práctica pedagógica.
Actividad 8: Evaluación institucional de las estrategias realizadas.	Se evaluará a nivel de comunidad educativa la relevancia de la puesta de esta estrategia para mejorar la práctica docente.

Plan de actividades y cronograma

Tabla 9

Actividades y cronograma de la alternativa 1

Actividades	Inicio	Días	Fin
Actividad 1: Realización de charlas de sensibilización sobre perfil egreso y práctica educativa.	04/05/2020	01	04/05/2020
Actividad 2: Aplicación de cuestionario para el diagnóstico de las creencias y opiniones pedagógicas.	04/05/2020	01	04/05/2020
Actividad 3: Elaboración de un plan de estrategias para promover la reflexión de la práctica pedagógica.	05/05/2020	04	08/05/2020
Actividad 4: Taller de diálogo reflexivo y preguntas socráticas.	13/05/2020	02	14 /05/2020
Actividad 5: Ejecución de la estrategia de Observación entre pares.	18/05/2020	25	19/06/2020
Actividad 6: Ejecución de la estrategia Sesiones Reflexivas.	22/06/2020	15	10/07/2020
Actividad 7: Ejecución de la estrategia Narraciones Reflexivas.	13/07/2020	10	24/07/2020
Actividad 8: Evaluación institucional de las estrategias realizadas.	03/08/2020	05	07/08/2020

Acciones complementarias

Alianzas estratégicas en la realización de charla de sensibilización sobre perfil egreso y taller de diálogo reflexivo con especialistas de MINEDU y UGEL para dar la asistencia técnica pedagógica requerida. Ante la imposibilidad de contar con especialistas el directivo y/o docente fortaleza de la IE puede asumir.

El equipo directivo organizará las sesiones reflexivas teniendo en cuenta los turnos y los recursos tecnológicos (drive de lecturas) para poder efectivizar el tiempo disponible. Ante la imposibilidad de contar con el equipo directivos, el comité de calidad e innovación de la IE pueden asumir.

Presupuesto

Tabla 10

Presupuesto de la alternativa 1

Actividades	Descripción	Precio	Cantidad	Total
Actividad 1	Útiles de escritorio	20	1	s/ 20
	Zoom	20	1	s/20
Actividad 2	Fotocopias	0.10	100	s/10
Actividad 3	Fotocopias	0.10	10	s/1
	Útiles de escritorio	20	1	s/20
Actividad 4	Fotocopias	0.10	100	s/10
	Útiles de escritorio	20	1	s/20
	Zoom	20	1	s/20
Actividad 5	Zoom	20	3	s/60
	Útiles de escritorio	20	3	s/60
Actividad 6	Fotocopias	0.10	100	s/10
	Útiles de escritorio	20	1	s/20
	Zoom	20	1	s/20
Actividad 7	Fotocopias	0.10	100	s/10
	Útiles de escritorio	20	3	s/60
	Zoom	20	3	s/60
Actividad 8	Útiles de escritorio	20	1	s/20
	Zoom	20	1	s/20
TOTAL GENERAL				s/461

Evidencias o productos

Figura 18.

Charlas de sensibilización sobre perfil egreso y práctica educativa, IE Libertador San Martín (Independencia)



Figura 19.

Taller de diálogo reflexivo y preguntas socráticas, IE Libertador San Martín (Independencia)



Alternativa 2

Objetivo 2 de la propuesta:

Elaboración de un Plan de Trabajo Colegiado para formar CPA.

Justificación

Teniendo en cuenta las necesidades de la institución educativa, luego de un diagnóstico institucional a través de pautas de trabajo en común que se den de manera colaborativa, se efectivizará que los compromisos se encaminen para formar comunidades profesionales de aprendizaje en la institución educativa. El desarrollo de las actividades está diseñado, de tal forma que a partir de marco conceptual se ponga en práctica las siguientes estrategias:

- RTC es un proceso donde los agentes educativos toman decisiones en la búsqueda de la mejora institucional con metas comunes.
- Pasantía es una estrategia que a través del intercambio de experiencias promueve la mejora continua de la práctica educativa. La presente alternativa es justificable puesto que se basa esencialmente en la socialización de experiencias de aprendizaje para crecer como comunidad.
- Tertulia Pedagógicas, potencian las interacciones entre los profesores y otros actores de la comunidad fomentando procesos esenciales para la mejora de la práctica pedagógica, como la reflexión y el pensamiento crítico. Durante esta actividad de estudio, los profesores buscan conjuntamente soluciones basándose en marcos teóricos (lecturas previamente compartidas) para en equipo llegar a consensos. La presente alternativa es justificable puesto que se basa esencialmente en el diálogo y la reflexión compartida que permite el análisis de los diferentes desafíos que plantea la práctica pedagógica para tomar decisiones.
- Grupos interactivos, formar grupos pequeños heterogéneos de estudiantes que con el apoyo de voluntarios (padres de familia/profesores) trabajan colaborativamente en actividades de algún aprendizaje o reto, favoreciendo el involucramiento de todos los agentes para lograr metas en común. La presente

alternativa es justificable, puesto que favorece la socialización y crecer en comunidad.

Desarrollo de la propuesta

Tabla 11

Actividades y justificación de la alternativa 2

Actividades	Justificación
Actividad 1: Realización de charlas de sensibilización sobre rol del docente en educación a distancia y la característica de una CPA.	Se abordará el rol del docente en educación a distancia para mejorar su práctica docente y responder a los retos de la sociedad.
Actividad 2: Aplicación de cuestionario para el diagnóstico de las necesidades formativas y selección de prioridades.	El cuestionario nos dará un diagnóstico de cuáles son los nudos críticos de la práctica educativa y priorizar aquella que tiene mayor incidencia.
Actividad 3: Elaboración de un plan de Trabajo Colegiado para formar CPA.	El equipo directivo realizará un plan que responda a los nudos críticos identificados en el diagnóstico, donde todos los actores educativos intervengan.
Actividad 4: Encuentros con padres familia para fomentar el trabajo colaborativo y la formación CPA.	Se abordará con la importancia del padre de familia en la construcción del aprendizaje de su hijo(a) en reuniones dialógicas dos veces al mes.
Actividad 5: Ejecución de la estrategia de Trabajo colegiado.	Fortalecer sobre estrategias metodológicas respecto a los nudos críticos encontrado a través de RTC semanalmente para llegar a pautas de trabajo en común que responda a ¿por qué /para qué hacer?¿qué/cómo hacer este paso?¿quiénes/cuándo lo realizaran?
Actividad 6: Ejecución de la Tertulias Pedagógicas dialógicas.	Se realizará cada quince días(los miércoles) las sesiones sincrónicas de una temática recurrente con bases teóricas luego del diálogo reflexivo llegan a acuerdos consensuados.
Actividad 7: Ejecución de grupos interactivos.	Se realizará cada quince días(los martes) las sesiones sincrónicas con la interacción de sus entorno .
Actividad 8: Realización de Pasantías.	Se realizará 2 pasantías para intercambio de estrategias metodológicas respecto al nudo crítico encontrado luego de los RTC.
Actividad 9: Evaluación institucional de las estrategias realizadas.	Se evaluará a nivel de comunidad educativa la relevancia de la puesta de esta estrategia para mejorar la práctica docente.

Plan de actividades y cronograma

Tabla 12

Actividades y cronograma de la alternativa 2

Actividades	Inicio	Días	Fin
Actividad 1: Realización de charlas de sensibilización sobre rol del docente en educación a distancia y la característica de una CPA.	06/04/2020	01	06/04/2020
Actividad 2: Aplicación de cuestionario para el diagnóstico de las necesidades formativas y selección de prioridades.	06/04/2020	01	06/04/2020
Actividad 3: Elaboración de un plan de Trabajo Colegiado para formar CPA.	07/04/2020	04	10/04/2020
Actividad 4: Encuentros con padres familia para fomentar el trabajo colaborativo y la formación CPA.	13/04/2020	18	13/12/2020
Actividad 5: Ejecución de la estrategia de Trabajo colegiado.	13/04/2020	45	13/12/2020
Actividad 6: Ejecución de la Tertulias Pedagógicas dialógicas.	13/04/2020	18	13/12/2020
Actividad 7: Ejecución de grupos interactivos.	04/05/2020	18	18/12/2020
Actividad 8: Realización de Pasantías.	24/08/2020	5	28/08/2020
Actividad 9: Evaluación institucional de las estrategias realizadas.	01/09/2020	4	04/09/2020

Acciones complementarias

Alianzas estratégicas con especialistas de MINEDU y UGEL para realizar las pasantías virtuales y dar la asistencia técnica pedagógica requerida. Ante la imposibilidad de contar con un especialista el directivo y/o docente fortaleza de la IE puede asumir.

En coordinación estrategia con la casa de la Literatura, la comisión de calidad educativa de la IE, organizará la sesión teniendo en cuenta los turnos y los recursos tecnológicos (drive de lecturas) para poder efectivizar el tiempo disponible. Según la temática en algunas

sesiones estarán padres de familia. Ante la imposibilidad de contar con un especialista los docentes del área de comunicación de la IE pueden asumir.

El equipo directivo organizará las sesiones RTC, sesiones y grupos reflexivos teniendo en cuenta los turnos y los recursos tecnológicos (drive de lecturas) para poder efectivizar el tiempo disponible. Ante la imposibilidad de contar con el equipo directivos, el comité de calidad e innovación de la IE pueden asumir.

Presupuesto

Tabla 13

Presupuesto de la alternativa 2

Actividades	Descripción	Precio	Cantidad	Total
Actividad 1	Útiles de escritorio	20	1	s/ 20
	Zoom	20	1	s/20
Actividad 2	Fotocopias	0.10	100	s/10
Actividad 3	Fotocopias	0.10	100	s/10
	Útiles de escritorio	20	1	s/20
Actividad 4	Fotocopias	0.10	500	s/50
	Útiles de escritorio	20	4	s/80
	Zoom	20	8	s/160
Actividad 5	Fotocopias	0.10	100	s/10
	Zoom	20	12	s/240
	Útiles de escritorio	20	6	s/120
Actividad 6	Fotocopias	0.10	100	s/10
	Útiles de escritorio	20	4	s/80
	Zoom	20	8	s/160
Actividad 7	Fotocopias	0.10	100	s/10
	Útiles de escritorio	20	4	s/80
	Zoom	20	6	s/120
Actividad 8	Útiles de escritorio	20	2	s/40
	Zoom	20	5	s/100
Actividad 9	Útiles de escritorio	20	1	s/20
	Zoom	20	1	s/20
TOTAL GENERAL				s/1380

Evidencias o productos

Figura 20.

Charlas de sensibilización sobre rol del docente en educación a distancia y la característica de una CPA, IE Libertador San Martín (Independencia).

**Figura 21.**

Trabajo Colegiado, IE Mercedes Cabello de Carbonera (Rímac).



Alternativa 3

Objetivo 3 de la propuesta:

Fortalecer liderazgo compartido a través de Coaching de empoderamiento para docentes y directivos y generar espacios de aprendizaje colaborativa.

Justificación

El coaching es una estrategia para desarrollar las competencias de innovación y de emprendimiento orientada a la mejora continua a través de un proceso autoreflexivo y transformador. La presente alternativa es justificable ya que aplicar el coaching a la formación del profesorado para mejora su práctica educativa y desarrollo profesional.

Desarrollo de la propuesta

Tabla 14

Actividades y justificación de la alternativa 3

Actividades	Justificación
Actividad 1: Realización de cuestionario para el diagnóstico de las habilidades sociales.	El cuestionario nos dará un diagnóstico de cuáles son los nudos críticos de la habilidades sociales y priorizar aquella que tiene mayor incidencia.
Actividad 2: Elaboración de un plan de estrategias de liderazgo compartido para crecer en comunidad.	Se realizará un plan que responda a las características y necesidades de los docentes de la IE identificadas en el diagnóstico en coordinación con el equipo de TOE. Se promoverá el trabajo colaborativo, el reconocimiento al desarrollo profesional/personal, la participación institucional, involucramiento como equipo e interacciones en distintos espacios.
Actividad 3: Taller de habilidades Blandas.	Se abordará la importancia del fortalecer dichas habilidades para un trabajo colaborativo.
Actividad 4: Ejecución del taller de coaching de empoderamiento.	Se realizará 3 sesiones de coaching de manera sincrónicas(viernes).

Actividad 5: Ejecución de un plan de estrategias de liderazgo compartido para crecer en comunidad.	Fortalecer sobre estrategias de liderazgo compartido para crecer en comunidad, a través de acciones que involucren a docentes y directivos.
Actividad 6: Evaluación institucional de la estrategia realizada.	Se evaluará a nivel de comunidad educativa la relevancia de la puesta de esta estrategia para generar espacios de aprendizaje colaborativa por semestre.

Plan de actividades y cronograma

Tabla 15

Actividades y cronograma de la alternativa 3

Actividades	Inicio	Días	Fin
Actividad 1: Realización de cuestionario para el diagnóstico de las habilidades sociales.	23/03/2020	01	23/03/2020
Actividad 2: Elaboración de un plan de estrategias de liderazgo.	24/03/2020	04	27/03/2020
Actividad 3: Taller de habilidades Blandas.	03/04/220020	01	03/04/2020
Actividad 4: Ejecución del taller de coaching de empoderamiento.	20/04/2020	03	04/05/2020
Actividad 5: Ejecución de un plan de estrategias de liderazgo compartido para crecer en comunidad.	13/04/2020	45	13/12/2020
Actividad 6: Evaluación institucional de la estrategia realizada.	06/05/2020	03	08/05/2020

Acciones complementarias

En coordinación estrategia con Psicólogos de la UPN, la comisión de Tutoría y de Calidad Educativa de la IE, organizará la sesión teniendo en cuenta los turnos y los recursos tecnológicos (drive de pautas, PPT, videos u otros) para poder efectivizar el tiempo disponible. Según la temática en algunas sesiones estarán padres de familia. Ante la imposibilidad de contar con un especialista el coordinador de tutoría de la IE pueden asumir.

Presupuesto

Tabla 16

Presupuesto de la alternativa 3

Actividades	Descripción	Precio	Cantidad	Total
Actividad 1	Fotocopias	0.10	100	s/10
Actividad 2	Fotocopias	0.10	100	s/10
	Útiles de escritorio	20	1	s/20
Actividad 3	Útiles de escritorio	50	1	s/ 50
	Zoom	20	1	s/20
Actividad 4	Útiles de escritorio	50	3	s/ 150
	Zoom	20	3	s/60
Actividad 5	Fotocopias	0.10	1000	s/100
	Zoom	20	12	s/240
	Útiles escolares	20	6	s/120
Actividad 6	Útiles de escritorio	20	1	s/50
	Zoom	20	1	s/20
TOTAL GENERAL				s/850

Evidencias o productos

Figura 22.

Taller de habilidades Blandas, IE Mercedes Cabello de Carbonera (Rímac).



Validación de la propuesta

Para la validación de la propuesta de modelación que da respuesta a los problemas priorizados en el diagnóstico, se realizó a través de juicio de tres expertos de la Universidad San Ignacio de Loyola que posean el grado de magister o doctor.

El proceso de validación de la propuesta se dio a través de dos fichas, una validación interna y otra validación externa, con diez ítems cada una de ellos. En ambos se consideró aportes o sugerencias y opinión de aplicabilidad.

Siendo la escala de valoración de ambas va de 1 al 5 y el promedio de valoración es del resultado

$$\text{Promedio de valoración} = \frac{\text{Valoración interna} + \text{valoración externa}}{2}$$

Tabla 17

Escala de valoración de la propuesta

Escala	Rango frecuencia	Rango porcentaje
Deficiente	[10 - 17]	[20% - 35%]
Bajo	[18 - 25]	[36% - 51%]
Regular	[26 - 33]	[52% - 67%]
Bien	[34 - 41]	[68% - 83%]
Muy bien	[42 - 50]	[84% - 100%]

En la propuesta de “Reflexionando en Comunidad aprendemos y crecemos juntos” se obtuvo los siguientes resultados según el juicio de los expertos:

Tabla 18

Valoración de la propuesta por los expertos

Nombres y Apellidos	Grado Académico	Recomendaciones	Valoración
Irma Milagros Carhuancho Mendoza	Doctor	Ninguna	Muy Bien (50 pts)
Hélwis César Moreno Bardales	Magister	Ninguna	Muy Bien (47 pts)
Carlos Alberto Lon Kan Prado	Magister	Ninguna	Muy Bien (50 pts)

Conclusiones aproximativas de los análisis y resultados de la propuesta y su validación teórica o práctica, realizados en esta parte de la investigación

Se realizó la propuesta “Reflexionando en Comunidad aprendemos y crecemos juntos” proponiendo 3 alternativas a los problemas priorizados.

Estrategias reflexivas para mejorar la práctica profesional docente.

Elaboración de un Plan de Trabajo Colegiado para formar CPA.

Coaching de empoderamiento para docentes y directivos para liderazgo compartido y generar espacios de aprendizaje colaborativa.

Se validó el instrumento de la propuesta de Modelación por los expertos de la USIL, dando la opinión de aplicabilidad los expertos de la USIL.

Se realizó la propuesta de modelación para propiciar las Comunidades Profesionales de Aprendizaje que permita efectivizar el Trabajo Colegiado en las

instituciones educativas públicas de secundaria, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico y del sustento teórico al respecto.

Conclusiones

Al concluir el proceso investigativo a través de la sistematización, análisis del diagnóstico de campo y la modelación de la propuesta “Reflexionando en Comunidad aprendemos y crecemos juntos”, se llegó a las siguientes conclusiones:

Primera: Se cumplió con el objetivo general al modelar la propuesta para propiciar las

Comunidades Profesionales de Aprendizaje que permita efectivizar el Trabajo Colegiado en las instituciones educativas públicas de secundaria, como espacios de reflexión, diálogo en la escuela, intercambio de experiencias y de apertura a nueva información entre todos los agentes educativos, en un clima de respeto y confianza mediante un liderazgo compartido. Este aspecto, coincide con el perfil y aprendizajes que tiene el CNEB donde se busca aprender para la vida a través de proyectos contextualizados a su realidad.

Segunda: Se cumplió con diagnosticar la situación del trabajo colegiado en las

Instituciones educativas de secundaria en los últimos años en el Perú y la región, obteniendo como resultado de la entrevista y cuestionario tres problemas priorizados:

Falta reflexionar sobre su práctica docente interactuando con sus colegas.

Falta un trabajo colegiado efectivo con compromisos consensuados encaminados a metas en común.

Falta liderazgo compartido para generar espacios de aprendizaje colaborativa.

Tercera: Se cumplió con la fundamentación de las bases teóricas y conceptuales de las comunidades profesionales de aprendizaje a las políticas educativas nacionales, brindando los fundamentos teóricos, así como se conceptualizó las de empoderamiento docente, participación activa docente y asesoramiento.

Cuarta: Se cumplió con estructurar las condiciones y acciones que se deben tomar para que el trabajo colegiado promueva comunidades profesionales de aprendizaje en las Instituciones educativas de secundaria, donde juega un rol importante la motivación, medios, seguimiento, evaluación y tiempo en común de los integrantes de la organización que la conforman, intercambiando experiencias en una cultura colaborativa donde todos aportan en búsqueda de soluciones a retos comunes.

Quinta: Se cumplió con validar la propuesta basadas en comunidades profesionales de aprendizaje para efectivizar el trabajo colegiado en las Instituciones educativas de secundaria, luego de un diagnóstico institucional a través de pautas de trabajo en común que se den de manera colaborativa través de 3 alternativas a los problemas priorizados:

Estrategias reflexivas para mejorar la práctica profesional docente.

Elaboración de un Plan de Trabajo Colegiado para formar CPA.

Coaching de empoderamiento para docentes y directivos para liderazgo compartido y generar espacios de aprendizaje colaborativa.

Recomendaciones

- Primera:** Promover la implementación de la propuesta “Reflexionando en Comunidad aprendemos y crecemos juntos” como una estrategia para la gestión de una escuela eficaz, donde todos los actores de la comunidad educativa participan para lograr los propósitos de aprendizaje y la formación de valores en los ciudadanos globales según los objetivos institucionales que la escuela tiene como meta.
- Segunda:** Ampliar la cobertura de la propuesta para ser aplicada en Instituciones educativas privadas, logrando que la calidad educativa se de en todo el sector educativo mediante la formación de comunidades profesionales de aprendizaje.
- Tercera:** Presentar los resultados de la investigación en eventos científicos con el propósito de seguir propiciando cambios para una educación con calidad.
- Cuarta:** Implementar la propuesta considerando nuevas herramientas tecnológicas y espacios virtuales según las necesidades y el contexto de cada IE.
- Quinta:** Considerar la propuesta “Reflexionando en Comunidad aprendemos y crecemos juntos” dentro de las acciones del Monitoreo y acompañamiento a los directivos de las distintas UGELES para propiciar el trabajo colaborativo.

Referencias

- Ahumada, L, Maureira, O., & Ascencio, C. Brechas y Patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y Liceos en Chile. *Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado* VOL.23, N° 2 (ABRIL-JUNIO, 2019). Recuperado de <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/9261/7986>
- Aquino, M. (2018, 15 de abril) Aprendizaje Organizacional en la Generación Millenians. [researchgate.net/] Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/324532685_APRENDIZAJE_ORGANIZACIONAL_EN_LA_GENERACION_MILLENIAN
- Arana, L., & Coronado, J. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro* (Tesis de Maestría). Recuperado de <https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/UMCH/108/1/32.%20Tesis%20%28Arana%20Ag%C3%BCero%20y%20Coronado%20Tarrillo%29.pdf>
- Arón, A., Milicic, N., Sánchez, M., & Subercaseaux, J. (2017). *Construyendo juntos: claves para la convivencia escolar*. Recuperado de https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/4487/Convivencia_escolar.pdf?sequence=1
- Barba-Marín, R. A., Sonlleve, M., & García-Marín, N. (2018). “Presencia, participación y progreso”: el aprendizaje basado en proyectos en la trayectoria de una maestra en formación. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 21(2), 13-25.
- Becerra, L., & Cristancho, J. (2018). La Investigación En La Práctica Pedagógica De Los Docentes De Educación Media. *Journal of Social Science and Management Research Review*, 1(1). Recuperado de <https://media.neliti.com/media/publications/261888-none-62baaa7b.pdf>
- Betancurth, D., Vélez, C & Jurado, L. (2015). Validación de contenido y adaptación del cuestionario Fantástico por técnica Delphi. *Salud Uninorte*, 31(2), 214-227. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/817/81742138002.pdf>
- Bolívar, A. (2015). *Construir localmente la capacidad de mejora: Liderazgo pedagógico y Comunidad Profesional*. In Ponencia presentada en el XIII Congreso Nacional de

- Investigación Educativa, Chihuahua, México. Recuperado de http://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_files/Reciente%202.pdf
- Bonifacio, W. & Falconi M. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral de los empleados en la empresa sociedad agrícola Virú SA–Año 2016*. Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1296/tesis.pdf?sequenc>
- Botía, A. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 15-39.
- Botía, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y maestros/Journal of Parents and Teachers*, (361), 23-27.
- Calderón, N. (2018). *Círculos de interaprendizaje elevan el nivel de logro en matemática en la Institución Educativa Pública Antonia Moreno de Cáceres, Callao*, Trabajo Académico para optar el Título Profesional de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, USIL, Lima – Perú. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/6936/3/2018_CALDERON_SANCHEZ_NELLY_FILOMENA.pdf
- Camacho, C. A., & Espinosa, R. (2016). *El coaching educativo y el desarrollo socioafectivo como propuesta estratégica de gestión de liderazgo para fortalecer el clima laboral de docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez IED de Bogotá DC*. (Tesis de Maestría). Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9748/TESIS.pdf?sequenc>
- Canchaya, M. (2018). *Implementando comunidades profesionales de aprendizaje para optimizar resultados de comprensión lectora, en estudiantes de la IE Inca Garcilaso Acolla*. Trabajo Académico para optar el Título Profesional de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, USIL, Lima – Perú. Recuperado de http://200.37.102.150/bitstream/USIL/7428/4/2018_CANCHAYA_LIMACHE_MAX_ANTONIO.pdf
- Cano, J. (2016). La convivencia escolar en positivo. *Educación y humanismo*, 18(30), 92-106.
- Carhuacho, I., Sicheri, L., Nolazco, F., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Recuperado de

- <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%C3%ADa%20para%20la%20investigaci%C3%B3n%20hol%C3%ADstica.pdf>
- Carmona, M. (2008). Narrar, educar y filosofar: Las novelas del programa de filosofía para niños. *Educere*, 12(40), 9-18. Recuperado de <http://ve.scielo.org/pdf/edu/v12n40/art02.pdf>
- Carrillo, F., & Barraza, L. (2015). El trabajo colegiado y su influencia en la aplicación de estrategias de enseñanza. *ReDIE-CECyTE*, 12, 1-89. Recuperado de <http://www.redie.mx/librosyrevistas/libros/trabajocolegiado.pdf>
- Castro, M. (2015). Aprendizaje dialógico y educación física: Hacia una educación física y un deporte escolar promotores de salud, éxito escolar y cohesión social. *Intangible Capital*, 11(3), 393-417. Recuperado en <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/80325/636-3283-1-PB.pdf>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 4(2), 231-284.
- Cuentas, H., Polo, S., Royert, J., & Colpas, P. (2018). Trabajo colaborativo como estrategia didáctica para el desarrollo del pensamiento crítico. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (86), 959-986.
- Díaz, A. (2018). *La tertulia pedagógica como estrategia de reflexión de las prácticas docentes de educación inicial de la Red Unión Nueva Esperanza de Ilave-Puno 2018*. (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8023/EDMdimear.pdf?sequence=1>
- Domínguez, A. (2018). Comunidades profesionales de aprendizaje que desarrollan competencias: plan de acción. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/10662/Domiguez_Ana_Comunidades_Aprendizaje.pdf?sequence=1
- Freire, P. (2010) *Cartas a quien pretende enseñar*. 2 ed. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Fullan, M. (2020). *La gestión del cambio y la autoevaluación institucional*. Recuperado de http://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12982/6351/Fullan_La%20gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20y%20la%20autoevaluaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Galván, N., & de Jesús González, S. (2015). La conformación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje con miras al fortalecimiento de la formación integral del estudiante. *Ciencias de la Docencia Universitaria*, 30-38. Recuperado de https://www.ecorfan.org/proceedings/CDU_VI/TOMO_VI.pdf#page=44
- García-Martínez, I., Higuera-Rodríguez, L., & Martínez-Valdivia, E. (2018). Hacia la implantación de comunidades profesionales de aprendizaje mediante un liderazgo distribuido: Una revisión sistemática. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. España. Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/681605/REICE_16_2_7.pdf?sequence=1
- Gómez, E., & Peñaranda, E. (2020). El nuevo liderazgo y la transformación de las organizaciones del siglo XXI. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(9). Recuperado de <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/viewFile/460/432>
- Guerra, G. (2019). *Las comunidades profesionales de aprendizaje como estrategia de gestión de las escuelas que aprenden*. (Tesis de Magister en Educación). Pontificia Universidad Católica. Lima. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14538/Guerra_Cabrera_Comunidades_profesionales_aprendizaje1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guzmán, Y. (2019). *Coaching Y Liderazgo Pedagógico en la institución educativa N° 80823 "El Indoamericano" del Distrito de El Porvenir, La Libertad-2019*. (Tesis de Maestría). Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37655/guzman_gy.pdf?sequence=1
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. (2018). *Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all*. Corwin Press. Recuperado de http://www.andyhargreaves.com/uploads/5/2/9/2/5292616/seminar_series_274-april2018.pdf
- Hernández R., Fernández, C., & Baptista, M (2014). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). Editorial McGraw Hill. Recuperado de

http://jbposgrado.org/material_seminarios/HSAMPIERI/Metodologia%20Sampieri%205a%20edicion.pdf

- Hernández, J., Tobón, S. & Vázquez, J. (2015). Estudio del liderazgo socioformativo mediante la cartografía conceptual. *RIEE. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/670648/RIEE_8_2_6.pdf?sequence=1
- Hernández, M., Monzón, M., & García, C. (2018). Rediseño Curricular de la Educación Normal: perspectivas del trayecto formativo práctica profesional. Recuperado de <http://www.conisen.mx/memorias2018/memorias/3/P529.pdf>
- Hernández-Castilla, R., Murillo, F. J., & Farran, N. (2017). Lecciones aprendidas del estudio del liderazgo escolar exitoso. Los casos de España en el Proyecto Internacional ISSPP. *Revista de Investigación Educativa*, 35(2), 499-518.
- Huillca, B. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico-sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. (Tesis de Maestría). Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4616/Huillca_cb.pdf?sequence=1
- Krichesky, G. (2017). El desafío de liderar comunidades profesionales de aprendizaje: Un estudio de casos sobre dirección escolar. *Avances en Liderazgo y Mejora de la Educación*. Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/679520/005_desafio_krichesky_CILME_2017.pdf?sequence=3
- Krichesky, G., & Murillo, F. (2018). La colaboración docente como factor de aprendizaje y promotor de mejora. Un estudio de casos. *Educación XXI*, 21(1), 135-155.
- Ladín, M. y Sánchez, S. (2016). El trabajo colegiado, un espacio para narrar las experiencias desde la práctica docente. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 4 (11), 343-360. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4576/457647810002/457647810002.pdf>
- Lanuez, M., & Fernández Rivero, E. (2008). Metodología de la investigación Educativa. *Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño*.
- Leis, E. (2018). Formación en liderazgo compartido en las FAS. Recuperado de http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/180368/TFM_2018_LeisSegovia_Elena.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ley N.º 29944 Ley de Reforma Magisterial. Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial D.S. N.º 004-2013-ED y modificatorias (2018). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf-ley-reforma-magisterial/normas-complementarias-de-la-ley-de-reforma-magisterial.pdf>
- Luna, G., & Cano, A. (2018). Innovar desde la telesecundaria a través de la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje. *Innovación educativa* (México, DF), 18(77), 165-181. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ie/v18n77/1665-2673-ie-18-77-165.pdf>
- Malpica, F. (2018). Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje: desarrollo de una práctica reflexiva fundamentada. Recuperado de https://www.escalae.org/wp-content/uploads/2018/02/Articulo_Las_Comunidades_Profesionales_de_Aprendizaje_para_la_Innovacion_Pedagogica_Sostenible.pdf
- Malpica, F. (2018, 5 de julio). Comunidades Profesionales de Aprendizaje: ¿clave del cambio?[educaciónperu.org] Recuperado de <https://www.educacionperu.org/wp-content/uploads/wp-post-to-pdf-enhanced-cache/1/comunidades-profesionales-aprendizaje-clave-del-cambio.pdf>
- Marco del Desempeño Directivo (2014). MINEDU- Perú. Recuperado en http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Marco del Desempeño Docente (2012). MINEDU- Perú. Recuperado en <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Martínez de la Cruz, N., Ruíz, E., Galindo, R., & Coronado, G. (2018). Herramientas colaborativas y sus efectos en el aprendizaje; percepciones del uso de herramientas en estudiantes de posgrado del SUV. Recuperado de <https://repositorial.cuaieed.unam.mx:8443/xmlui/bitstream/handle/20.500.12579/5346/VEAR18.0535.pdf?sequence=1>
- Martínez, I. (2016, 22 de abril) . Los Obstáculos o Barreras al Aprendizaje Individual , grupal y organizacional. [https://es.scribd.com/] Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/310122587/Los-Obstaculos-o-Barreras-Al-Aprendizaje-Individual-y-organizacional>
- Martínez, J. (2017). Construcción de la identidad profesional de los formadores de docentes de la Universidad Pedagógica Nacional. *Educación y Humanismo*, 19(32), 145-158.

- Martínez, N., Aguirre, E., González, R., & González, L. (2015). La investigación acción en el trabajo colaborativo colegiado como estrategia para mejorar la práctica docente. *Campus Virtuales*, 4(1), 56-64.
- Martínez-Cruz, E., & Moreno-Olivos, T. (2017). La colegialidad docente en la escuela primaria mexicana: Análisis de sus prácticas. *Revista Electrónica Educare*, 21(2), 130-150. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v21n2/1409-4258-ree-21-02-00130.pdf>
- Martínez-Izaguirre, M., Yániz-Álvarez de Eulate, C., & Villardón-Gallego, L. (2018). Autoevaluación y reflexión docente para la mejora de la competencia profesional del profesorado en la sociedad del conocimiento. *Revista De Educación a Distancia (RED)*, 18(56). Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/red/article/view/321621/225691>
- Medina, I. (2018). Propuesta de un nuevo modelo: Práctica Reflexiva Mediada. *Innoeduca: international journal of technology and educational innovation*, 4(1), 44-53.
- Medina, S (2017) *Propuesta de aplicación del modelo integrado de aprendizaje organizativo para el cuerpo académico del área de administración de empresas de la facultad de ciencias empresariales en la Unipanamericana-Compensar para promover la apropiación de una cultura organizacional* (Tesis de Maestría). Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/14938/52275887.pdf?sequence=1>
- Medina-Zuta, P., & Deroncele-Acosta, A. (2019). La evaluación formativa desde el rol del docente reflexivo. *Maestro y Sociedad*, 16(3), 597-610. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Patricia_Medina_Zuta/publication/340771229_La_evaluacion_formativa_desde_el_rol_del_docente_reflexivo/The_formative_evaluation_from_the_role_of_the_reflexive_teacher/links/5e9c83e7299bf13079aa23dd/La-evaluacion-formativa-desde-el-rol-del-docente-reflexivo-The-formative-evaluation-from-the-role-of-the-reflexive-teacher.pdf
- Meza, B. (2018). *Trabajo colegiado, lee diversos tipos de textos en su lengua materna en el nivel secundaria*. Trabajo Académico para optar el Título Profesional de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, USIL, Lima – Perú. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/6799/3/2018_MEZA_HERRERA_BLANDINA_ALEJANDRINA.pdf

- Mikėnė, S., Gaižauskaitė, I. y Valavičienė, N. (2013). Entrevista cualitativa: realidades del trabajo de campo. Recuperado de <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10582/14221.pdf?sequence=1>
- Ministerio de Educación (2017). Habilidades Interpersonales- Guía del Participante. Tercer Fascículo. Lima: Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/5929/Contenido%20transversal%20habilidades%20interpersonales.%20Gu%C3%ADa%20para%20el%20participante%2C%20tercer%20fasc%C3%ADculo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación del Perú (2017). Enfoque crítico reflexivo para una nueva docencia. 1ra edición. Lima: Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de <http://www.perueduca.pe/archivos/recursos/2.1.%20Enfoque%20Cr%C3%ADtico%20Reflexivo.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú (2017). Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico; Guía para el participante – Tercer Fascículo. Lima: Editorial Camangraf. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/5927/Plan%20de%20acci%C3%B3n%20y%20buena%20pr%C3%A1ctica%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20liderazgo%20pedag%C3%B3gico.%20Gu%C3%ADa%20para%20el%20participante%2c%20tercer%20fasc%C3%ADculo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morales, C., & Pérez, C. (2018). *Habilidades sociales y convivencia escolar en estudiantes de primer grado de secundaria de una Institución Educativa, Ica-2018*. (Tesis de Maestría). Recuperado en https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29479/morales_rc.pdf?sequence=1
- Muñoz, J., Villagra, C., & Sepúlveda, S. (2016). Proceso de reflexión docente para mejorar las prácticas de evaluación de aprendizaje en el contexto de la educación para jóvenes y adultos (EPJA). *Folios*, (44), 77-91. Recuperado en <http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n44/n44a05.pdf>
- Murillo, F., & Martínez-Garrido, C. (2018). Factores de aula asociados al desarrollo integral de los estudiantes: Un estudio observacional. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 44(1), 181-205. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v44n1/0718-0705-estped-44-01-00181.pdf>

- Murillo, F., Hidalgo, N., & Flores, S. (2016). Incidencia del contexto socio-económico en las concepciones docentes sobre evaluación. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20(3), 251-281. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56749100018.pdf>
- Nieto, L. (2018). *Comunidades profesionales de aprendizaje para elevar los niveles de logro en el área de ciencia y ambiente-IE 315*. Trabajo Académico para optar el Título Profesional de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, USIL, Lima – Perú. Recuperado de http://200.37.102.150/bitstream/USIL/6049/4/2018_NIETO_ROSALES_LEAN_DRA_JULIANA.pdf
- Nieto, J. y Portela, A. (1992). *Funciones, procesos y formación de apoyos externos*. Sevilla. Arquetipo.
- Nocetti de la Barra, A. (2016). *Experiencia de reflexión en estudiantes de pedagogía en educación media en biología y ciencias naturales en las asignaturas de práctica pedagógica y profesional en una universidad de la región del Bío Bío, Chile*. (Doctoral dissertation, Universitat de Barcelona). Recuperado de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/102037/1/ANdIB_TESIS.pdf
- Ortega-Díaz, C., & Hernández-Pérez, A. (2015). Hacia el aprendizaje profundo en la reflexión de la práctica docente. *Ra Ximhai*, 11(4), 213-220.
- Parella, S. y Martins, F. (2008). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* (2ª Edición). Caracas: FEDUPEL.
- Parada-Puentes, J. (2017). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente. *Mundo Fesc*, 7(14), 42-56.
- Patiño, N., & Castellanos, A. (2018). ¿Cuáles son las características que debe tener un educador como sujeto de pedagogía, crítico y político? Reseña a partir de la obra de Paulo Freire *Cartas a quien pretende enseñar*. *Actualidades Pedagógicas*, 1(72), 227-237. Recuperado de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1357&context=ap>
- Pino, M., González, A., & Ahumada, L. (2018). Indagación colaborativa: Elementos teóricos y prácticos para su uso en redes educativas. *Informe Técnico*, (4). Recuperado de https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/02/IT4_INDAGACION-COLABORATIVA-

[ELEMENTOS-TEORICOS-Y-PRACTICOS-PARA-USO-EN-REDES_27-11-18.pdf](#)

- Quiñónez, L. (2019). *Evaluación de la Unidad Educativa Ramón Bedoya Navia como comunidad profesional de aprendizaje desde la percepción de los docentes* (Doctoral dissertation, Ecuador-PUCESE-Maestría en Ciencias de la Educación). Recuperado de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1882/1/QUI%C3%91%C3%93NEZ%20QUI%C3%91%C3%93NEZ%20%20LUISA%20MIRIAN.pdf>
- Quintero, C., & Romero, M. (2017). El colegiado docente en la formación de profesores. *IE Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 7(13), 34-46, México. Recuperado de https://www.rediech.org/ojs/2017/index.php/ie_rie_rediech/article/view/2/8
- Ramos, M. (2018). *Gestión curricular en la mejora de las habilidades comunicativas en estudiantes del VI ciclo Institución Educativa Pública Manuel Gonzales Prada*. Trabajo Académico para optar el Título Profesional de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, USIL, Lima – Perú. recuperado en http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/6011/4/2018_RAMOS-VALQUI-MARIA.pdf
- Redondo-Sama, G. (2015). Liderazgo dialógico en comunidades de aprendizaje. *Intangible capital*, 11(3), 437-457. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/80393/651-3285-1-PB.pdf>
- Resolución Viceministerial N° 086-2020-MINEDU (2020,01 de abril). Aprobar la Norma Técnica denominada "Disposiciones para el desarrollo del Programa de inducción Docente". [gob.pe/minedu]. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/466185-086-2020-minedu>
- Resolución Viceministerial N° 290-2019-MINEDU (2019,22 de noviembre). Disposiciones para desarrollo de Acompañamiento Pedagógico en instituciones educativas focalizadas de la EBR 2020-2022. [gob.pe/minedu]. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/357048-290-2019-minedu>
- Rico, M. (2018). *Intervención para mejorar la comunicación entre los líderes y sus colaboradores a través de la comprensión y aplicación de un modelo humanista en una empresa tecnológica financiera*. Recuperado de

- <http://192.203.177.185/bitstream/handle/ibero/2323/016651s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rico, A. & Tovar, L. (2020). *Influencia de los líderes en el desempeño de los empleados y por consecuencia en las empresas en el sector de consumo masivo*. Recuperado de https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/3270/ADM_1018492062_2020_2.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Robinson, V. (2019). Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: afrontar el reto del cambio (Towards a strong leadership centered on the student: facing the challenge of change). *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 123-145. Recuperado de <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/3068-13673-1-PB.pdf>
- Salom, M. (2018). La autoevaluación. Una propuesta formativa e innovadora. *Revista Iberoamericana de Educación*, 76(2), 135-152.
- Senge, P. (1995) *Quinta disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. España: Granica
- Urquiaga, P. (2018). *Uso de estrategias didácticas para discriminar la calidad y confiabilidad de las fuentes de información, utilizando herramientas digitales para el estudio del espacio geográfico*. Trabajo Académico para optar el Título de Segunda Especialidad para la Enseñanza del Área de Historia, Geografía para Docentes del Nivel de Educación Secundaria de Educación Básica Regular. PUCP, Lima-Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13077/Urquiaga_Salazar_Uso_estrategias_did%C3%A1cticas1.pdf?sequence=1
- Vaillant, D. (2016). Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente. *Revista hacia un movimiento pedagógico nacional*, 60, 07-13. Recuperado de <https://www.docentemas.cl/portafolio/wp-content/uploads/2018/05/Trabajo-colaborativo-y-nuevos-escenarios-para-el-desarrollo-profesional-docente.pdf>
- Vaillant, D. (2019). Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción (Directors and teacher learning communities: a field under construction). *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 87-106. Recuperado de <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/viewFile/3073/787>
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica Metodología de la investigación*. Lima: Editorial San Marcos.

- Vargas, G. (2018). *Trabajo colegiado para incrementar el nivel de aprendizaje en los estudiantes en el área de comunicación–IE N° 89004*, Trabajo Académico para optar el Título Profesional de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, USIL, Lima – Perú. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/6691/3/2018_VARGAS_VALENZUELA_GLORIA_MARTHA.pdf
- Vargas, J. (2018). Las comunidades de aprendizaje y la evaluación formativa: Una experiencia significativa para transformar la práctica docente y el aprendizaje de los estudiantes desde el programa Todos a Aprender. *Assensus*, 3(5),44-59. Recuperado de <https://revistas.unicordoba.edu.co/index.php/assensus/article/view/1512/1780>
- Vega, M. (2017). *Convivencia escolar: dimensiones, programas y evaluación*. (Tesis Doctoral). Universidad Pública de Navarra, Pamplona-España. Recuperado de <https://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/28899/Tesis%20doctoral%20M%C2%AA%20Asunci%C3%B3n%20Vega%20Os%C3%A9s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vera, A y Jara-Coatt, P. (2018). El Paradigma socio crítico y su contribución al Practicum en la Formación Inicial Docente. Recuperado de <http://innovare.udec.cl/wp-content/uploads/2018/08/Art.-5-tomo-4.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

ANEXO 2. ANEXO 2. CUESTIONARIO

ANEXO 3 GUÍA DE ENTREVISTA

ANEXO 4 VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS (GUIA DE ENTREVISTA Y
CUESTIONARIO) POR LOS EXPERTOS

ANEXO 5. BASE DE DATOS PARA SPSS -CATEGORIA PROBLEMA

ANEXO 6 RESULTADOS SPSS -CATEGORIA PROBLEMA

ANEXO 7 MATRIZ DE CATEGORIZACION/OPERACIONACION PARA
PROCESAMIENTO DE INFORMACION

ANEXO 8 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

ANEXO 9 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE MODELACIÓN POR LOS
EXPERTOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE PARA EFECTIVIZAR EL TRABAJO COLEGIADO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS
DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LA UGEL 02

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVO PRINCIPAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	PARADIGMA, ENFOQUE MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
¿De qué manera se puede efectivizar el trabajo colegiado en instituciones educativas públicas de educación secundaria para desarrollar comunidades profesionales de aprendizaje?	¿Cuál es la situación del trabajo colegiado en las Instituciones educativas de secundaria en los últimos años en el Perú y la región? ¿Cuáles son las bases teóricas y conceptuales de las comunidades profesionales de aprendizaje a las políticas educativas nacionales?	Proponer Comunidades Profesionales de Aprendizaje que permita efectivizar el Trabajo Colegiado en las instituciones educativas públicas de secundaria.	Diagnosticar la situación del trabajo colegiado en las Instituciones educativas de secundaria en los últimos años en el Perú y la región.	Trabajo Colegiado	Para Rodríguez y Barraza y Fierro, el trabajo colegiado es una estrategia formativa mediante el cual se genera espacios de reflexión, análisis y toma de decisiones conjunta respecto a procesos pedagógicos, de formación profesional, convivencia u otras que dificulten la mejora de la calidad educativa en un clima de respeto, trato	Los docentes y directivos conviven en un clima de armonía y cohesión en el equipo. Participación comprometida y democrática de los docentes y directivos.	Paradigma: Socio crítico interpretativo Enfoque: Cualitativo Tipo: Proyectiva Diseño:	Población: 101 instituciones educativas públicas del nivel de secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local 02, que tiene 22 redes educativas institucionales (REI)	Técnica: La entrevista Instrumento: Guía de entrevista Técnica: La Encuesta Instrumento: El Cuestionario
			Fundamentar las bases teóricas y conceptuales de las comunidades	Reflexión de la práctica docente	Intercambio de experiencias pedagógicas fomentando el trabajo colaborativo de docentes y directivos. Diálogo reflexivo docente /directivo para tomar decisiones hacia el	Analítico Estudio de casos Fenomenológico	Muestra:		

<p>¿Qué condiciones y acciones se deben tomar para que el trabajo colegiado promueva comunidades profesionales de aprendizaje en las Instituciones educativas de secundaria?</p>	<p>profesionales de aprendizaje a las políticas educativas nacionales. Estructurar las condiciones y acciones que se deben tomar para que el trabajo colegiado promueva comunidades</p>	<p>armonioso y horizontal (Meza, 2018 y Vargas, 2018).</p>	<p>interacción con sus pares para tomar decisiones que le permita mejorar su desempeño docente (Perrenoud en Nocetti de la Barra, 2016).</p> <p>Desempeño docente El Marco de Buen Desempeño Docente (2012) define el desempeño como el actuar observable del docente demostrando sus competencias profesionales en su labor educativa de manera eficiente.</p>	<p>logro de objetivos/metas comunes.</p> <p>Docentes y directivos autoevalúan su desempeño y los aportes que brinda en busca de su desarrollo profesional.</p> <p>Los docentes y directivos desarrollan su identidad profesional para contribuir en la mejora de la calidad educativa de su institución.</p>	<p>3 directivos y 3 docentes de secundaria, por lo que serán 6 personas.</p> <p>Muestreo: No probabilístico por conveniencia</p>
<p>¿De qué manera se puede consolidar comunidades profesionales de aprendizaje para efectivizar el trabajo colegiado en la Instituciones educativas de secundaria?</p>	<p>profesionales de aprendizaje en las Instituciones educativas de secundaria. Validar Comunidades</p>	<p>Comunidad Profesional de Aprendizaje Stoll y Bolívar mencionan que, la comunidad profesional de aprendizaje es un grupo de personas motivadas por una visión de aprendizaje común, que se</p>	<p>Liderazgo compartido El liderazgo compartido es en el cual las decisiones se toman de manera compartida responsablemente para dar solución de forma colaborativa a los problemas individuales/sociales que afectan la labor educativa (Botia,2015).</p>	<p>Participación de los docentes y directivos e involucramiento con responsabilidad compartida en la toma de decisiones.</p> <p>Fomentar la proactividad, escucha y autonomía con democracia entre</p>	

<p>Profesionales de Aprendizaje para efectivizar el trabajo colegiado en las Instituciones educativas de secundaria.</p>	<p>apoyan y trabajan unidades, buscando maneras, dentro y fuera de su comunidad, de preguntarse sobre su práctica y aprenden nuevas y mejores propuestas para mejorar el aprendizaje de todos los alumnos de forma colaborativa, creativa y ejerciendo un liderazgo distribuido (Galván, 2015).</p>	<p>Aprendizaje colectivo El aprendizaje colectivo es aprovechar el conocimiento, crear estrategias e innovar en nuevos aprendizajes de forma organizacional para mejorar sus resultados (Kofman en Aquino, 2018).</p> <p>Práctica profesional compartida Bolívar señala que es la relación cooperativa la cual favorece el desarrollo profesional organizacional (Quiñones. 2019).</p>	<p>docentes y directivos.</p> <p>Posibilidad de aprender y mejorar juntos(docentes y directivos) mediante la reflexión, investigación e innovación.. Los docentes y directivos comparten información y trabajan colaborativamente desarrollando sus competencias profesionales. Empoderamiento e indagación sobre la práctica de los docentes y directivos. Propiciar el diálogo e intercambio de experiencias de los docentes y directivos que contribuye a la calidad educativa.</p>
--	---	--	--

ANEXO 2. CUESTIONARIO

INSTRUMENTO QUE MIDE TRABAJO COLEGIADO
(Instrumento cuantitativo)

Estimado docente

El objetivo del instrumento que se le presenta es conocer cómo se viene dando el trabajo colegiado en su Institución educativa, cuáles son los avances, problemas y las estrategias de resolución que se ponen en práctica para la mejora educativa.

Su aporte es valioso, es confidencial y solo les tomará unos minutos de su tiempo.

A continuación, se le presenta la escala de valoración con el significado de cada uno de los números:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Se marcará con X una sola alternativa que desde su percepción sea la correcta. No dejar ningún ítem sin responder.

N°	ITEM	VALORACION				
		1	2	3	4	5
SUB CATEGORIA: CONVIVENCIA ESCOLAR						
1	El equipo directivo favorece las buenas relaciones interpersonales y el respeto entre los docentes de la IE.					
2	Los docentes de la IE colaboran activamente uno con otros y están dispuestos a participar en actividades conjuntas.					
3	Disfrutas de cada labor que realizas en tu trabajo participando de actividades recreativas.					
4	Participas activamente en los equipos pedagógicos a los que perteneces.					
5	El director involucra a los docentes en la toma de decisiones sobre aquellos asuntos que les competen de manera democrática.					
SUB CATEGORIA: REFLEXIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE		1	2	3	4	5
6	La IE genera espacios donde los docentes trabajan de manera conjunta con otros miembros de la comunidad educativa .					
7	Desarrollas tu práctica docente con una actitud de innovación e investigación científica de forma colaborativa.					
8	Tienes apertura y escucha activa a los aportes que te brinda otro colega o el equipo directivo haciendo un análisis de tu actuar pedagógico.					

9	Habitualmente reflexionas sobre tu propio ejercicio profesional para detectar puntos fuertes y áreas de mejora.					
10	La IE fomenta el diálogo reflexivo para la toma de decisiones.					
SUB CATEGORIA: DESEMPEÑO DOCENTE		1	2	3	4	5
11	La IE promueve la continua actualización para el desarrollo profesional del docente.					
12	Has participado en proyectos de innovación y capacitaciones pedagógicas.					
13	La reunión de trabajo colegiado está estructurada de modo comprensible a nivel teórico y práctico para generar compromisos a nivel personal e institucional.					
14	Consideras que una cultura evaluativa a nivel institucional permitirá una mejora en tu desempeño profesional.					
15	El equipo directivo mediante el acompañamiento pedagógico permite la autoevaluación del desempeño docente.					

Gracias por su colaboración.

ANEXO 3 GUÍA DE ENTREVISTA

(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entvistado1 (EntV.1)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	CONVIVENCIA ESCOLAR	¿Qué acciones realizas para propiciar un clima armonioso en tu IE?
2		¿Qué estrategias utiliza tu IE para un trabajo efectivo?
3	REFLEXIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE	¿Qué habilidades necesita un docente para desarrollar la reflexión pedagógica?
4		¿Cómo propicias la generación de espacios para la reflexión colaborativa en tu comunidad educativa?
5		¿Qué acciones de trabajo colaborativo o acompañamiento se han desarrollado en tu IE? ¿Qué temas se desarrollaron? ¿Cómo participaron los diversos actores educativos y que compromisos generaron?
6	DESEMPEÑO DOCENTE	¿Qué relación encuentras entre el análisis de tus prácticas pedagógicas y el ejercicio profesional? ¿Puedes relatar alguna experiencia significativa al respecto?
7		¿Cómo incentiva el equipo directivo el crecimiento personal/profesional de sus docentes? ¿Qué posibilidades de desarrollo profesional tienes?
8		¿Cómo promueve la IE los proyectos colaborativos y/o experiencias de aprendizaje con apertura a la comunidad?
9	LIDERAZGO COMPARTIDO	¿Cómo se promueve el liderazgo al interior de su comunidad educativa? ¿Cómo se ejerce la autonomía del docente para lograr los objetivos institucionales?
10	APRENDIZAJE COLECTIVO PRÁCTICA PROFESIONAL COMPARTIDA	¿Qué estrategias realiza la IE para promover una escuela que aprende y mejorar la práctica pedagógica? ¿Qué condiciones son necesarias para propiciar una comunidad profesional de aprendizaje?

ANEXO 4 VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS (GUIA DE ENTREVISTA Y CUESTIONARIO) POR LOS EXPERTOS

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA

N°.	Formulación del ítem/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Qué acciones realizas para propiciar un clima armonioso en tu IE?	X		X		X			
2	¿Qué estrategias utiliza tu IE para un trabajo efectivo?	X		X		X			
3	¿Qué habilidades necesita un docente para desarrollar la reflexión pedagógica?	X		X		X			
4	¿Cómo propicias la generación de espacios para la reflexión colaborativa en tu comunidad educativa?	X		X		X			
5	¿Qué acciones de trabajo colaborativo o acompañamiento se han desarrollado en tu IE? ¿Qué temas se desarrollaron? ¿Cómo participaron los diversos actores educativos y que compromisos generaron?	X		X		X			
6	¿Qué relación encuentras entre el análisis de tus prácticas pedagógicas y el ejercicio profesional? ¿Puedes relatar alguna experiencia significativa al respecto?	X		X		X			
7	¿Cómo incentiva el equipo directivo el crecimiento personal/profesional de sus docentes? ¿Qué posibilidades de desarrollo profesional tienes?	X		X		X			
8	¿Cómo promueve la IE los proyectos colaborativos y/o experiencias de aprendizaje con apertura a la comunidad?	X		X		X			
9	¿Cómo se promueve el liderazgo al interior de su comunidad educativa? ¿Cómo se ejerce la autonomía del docente para lograr los objetivos institucionales?	X		X		X			
10	¿Qué estrategias realiza la IE para promover una escuela que aprende y mejorar la práctica pedagógica? ¿Qué condiciones son necesarias para propiciar una comunidad profesional de aprendizaje?	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si hay suficiencia**Opinión de aplicabilidad:** **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	HERNAN RUEDA GARCES	DNI N°	CE 003360930
Dirección domiciliaria	LIMA - PERÚ	Teléfono / Celular	935099542
Título profesional / Especialidad	LCDO. PSICOLOGÍA EDUCACIONAL	Firma	
Grado Académico	DOCTOR CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN		
Metodólogo/ temático	METODOLOGO	Lugar y fecha	LIMA 01-10-2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la subcategoría.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO

Nº	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
	SUB CATEGORÍA 1 : Convivencia Escolar								
1	El equipo directivo favorece las buenas relaciones interpersonales y el respeto entre los docentes de la IE.	X		X		X			
2	Los docentes de la IE colaboran activamente uno con otros y están dispuestos a participar en actividades conjuntas.	X		X		X			
3	Disfrutas de cada labor que realizas en tu trabajo participando de actividades recreativas.	X		X		X			
4	Participas activamente en los equipos pedagógicos a los que perteneces.	X		X		X			
5	El director involucra a los docentes en la toma de decisiones sobre aquellos asuntos que les competen de manera democrática.	X		X		X			
	SUB CATEGORÍA 2: Reflexión de la práctica docente								
6	La IE genera espacios donde los docentes trabajan de manera conjunta con otros miembros de la comunidad educativa.	X		X		X			
7	Desarrollas tu práctica docente con una actitud de innovación e investigación científica de forma colaborativa.	X		X		X			
8	Tienes apertura y escucha activa a los aportes que te brinda otro colega o el equipo directivo haciendo un análisis de tu actuar pedagógico.	X		X		X			
9	Habitualmente reflexionas sobre tu propio ejercicio profesional para detectar puntos fuertes y áreas de mejora.	X		X		X			
10	La IE fomenta el diálogo reflexivo para la toma de decisiones.	X		X		X			
	SUB CATEGORÍA 3:Desempeño Docente								
11	La IE promueve la continua actualización para el desarrollo profesional del docente.	X		X		X			

12	Has participado en proyectos de innovación y capacitaciones pedagógicas.	X		X		X			
13	La reunión de trabajo colegiado está estructurada de modo comprensible a nivel teórico y práctico para generar compromisos a nivel personal e institucional.	X		X		X			
14	Consideras que una cultura evaluativa a nivel institucional permitirá una mejora en tu desempeño profesional.	X		X		X			
15	El equipo directivo mediante el acompañamiento pedagógico permite la autoevaluación del desempeño docente.	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	HERNAN RUEDA GARCES	DNI N°	CE 003360930
Dirección domiciliaria	LIMA - PERÚ	Teléfono / Celular	935099542
Título profesional / Especialidad	LCDO. PSICOLOGÍA EDUCACIONAL	Firma	
Grado Académico	DOCTOR CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN		
Metodólogo/ temático	METODOLOGO	Lugar y fecha	LIMA 01-10-2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la subcategoría.

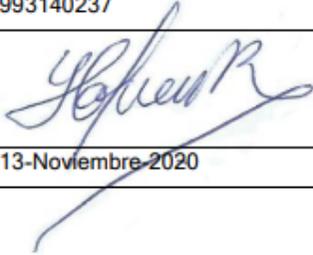
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA

N°.	Formulación del ítem/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Qué acciones realizas para propiciar un clima armonioso en tu IE?	X		X		X			
2	¿Qué estrategias utiliza tu IE para un trabajo efectivo?	X		X		X			
3	¿Qué habilidades necesita un docente para desarrollar la reflexión pedagógica?	X		X		X			
4	¿Cómo propicias la generación de espacios para la reflexión colaborativa en tu comunidad educativa?	X		X		X			
5	¿Qué acciones de trabajo colaborativo o acompañamiento se han desarrollado en tu IE? ¿Qué temas se desarrollaron? ¿Cómo participaron los diversos actores educativos y que compromisos generaron?	X		X		X			
6	¿Qué relación encuentras entre el análisis de tus prácticas pedagógicas y el ejercicio profesional? ¿Puedes relatar alguna experiencia significativa al respecto?	X		X		X			
7	¿Cómo incentiva el equipo directivo el crecimiento personal/profesional de sus docentes? ¿Qué posibilidades de desarrollo profesional tienes?	X		X		X			
8	¿Cómo promueve la IE los proyectos colaborativos y/o experiencias de aprendizaje con apertura a la comunidad?	X		X		X			
9	¿Cómo se promueve el liderazgo al interior de su comunidad educativa? ¿Cómo se ejerce la autonomía del docente para lograr los objetivos institucionales?	X		X		X			
10	¿Qué estrategias realiza la IE para promover una escuela que aprende y mejorar la práctica pedagógica? ¿Qué condiciones son necesarias para propiciar una comunidad profesional de aprendizaje?	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Hélgwis César Moreno Bardales	DNI N°	09618132
Dirección domiciliaria	Jr. Eloy Espinoza 415 - Urb. Ingeniería - Lima 31	Teléfono / Celular	993140237
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Administración de Empresas/ Gestión en IIEE Superior	Firma	
Grado Académico	Magister Scientiae		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	13-Noviembre-2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la subcategoría.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO

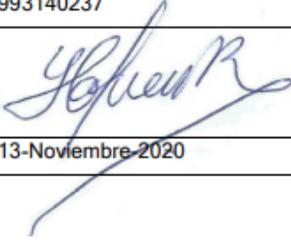
Nº	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
	SUB CATEGORÍA 1 : Convivencia Escolar								
1	El equipo directivo favorece las buenas relaciones interpersonales y el respeto entre los docentes de la IE.	X		X		X			
2	Los docentes de la IE colaboran activamente uno con otros y están dispuestos a participar en actividades conjuntas.	X		X		X			
3	Disfrutas de cada labor que realizas en tu trabajo participando de actividades recreativas.	X		X		X			
4	Participas activamente en los equipos pedagógicos a los que perteneces.	X		X		X			
5	El director involucra a los docentes en la toma de decisiones sobre aquellos asuntos que les competen de manera democrática.	X		X		X			
	SUB CATEGORÍA 2: Reflexión de la práctica docente								
6	La IE genera espacios donde los docentes trabajan de manera conjunta con otros miembros de la comunidad educativa.	X		X		X			
7	Desarrollas tu práctica docente con una actitud de innovación e investigación científica de forma colaborativa.	X		X		X			
8	Tienes apertura y escucha activa a los aportes que te brinda otro colega o el equipo directivo haciendo un análisis de tu actuar pedagógico.	X		X		X			
9	Habitualmente reflexionas sobre tu propio ejercicio profesional para detectar puntos fuertes y áreas de mejora.	X		X		X			
10	La IE fomenta el diálogo reflexivo para la toma de decisiones.	X		X		X			
	SUB CATEGORÍA 3:Desempeño Docente								
11	La IE promueve la continua actualización para el desarrollo profesional del docente.	X		X		X			

12	Has participado en proyectos de innovación y capacitaciones pedagógicas.	X		X		X		
13	La reunión de trabajo colegiado está estructurada de modo comprensible a nivel teórico y práctico para generar compromisos a nivel personal e institucional.	X		X		X		
14	Consideras que una cultura evaluativa a nivel institucional permitirá una mejora en tu desempeño profesional.	X		X		X		
15	El equipo directivo mediante el acompañamiento pedagógico permite la autoevaluación del desempeño docente.	X		X		X		

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Héllwis César Moreno Bardales	DNI N°	09618132
Dirección domiciliaria	Jr. Eloy Espinoza 415 - Urb. Ingeniería - Lima 31	Teléfono / Celular	993140237
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Administración de Empresas/ Gestión en IIEE Superior	Firma	
Grado Académico	Magister Scientiae		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	13-Noviembre-2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

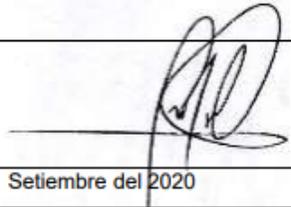
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la subcategoría. .

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA

N°.	Formulación del ítem/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Qué acciones realizas para propiciar un clima armonioso en tu IE?	X		X		X			
2	¿Qué estrategias utiliza tu IE para un trabajo efectivo?	X		X		X			
3	¿Qué habilidades necesita un docente para desarrollar la reflexión pedagógica?	X		X		X			
4	¿Cómo propicias la generación de espacios para la reflexión colaborativa en tu comunidad educativa?	X		X		X			
5	¿Qué acciones de trabajo colaborativo o acompañamiento se han desarrollado en tu IE? ¿Qué temas se desarrollaron? ¿Cómo participaron los diversos actores educativos y que compromisos generaron?	X		X		X			
6	¿Qué relación encuentras entre el análisis de tus prácticas pedagógicas y el ejercicio profesional? ¿Puedes relatar alguna experiencia significativa al respecto?	X		X		X			
7	¿Cómo incentiva el equipo directivo el crecimiento personal/profesional de sus docentes? ¿Qué posibilidades de desarrollo profesional tienes?	X		X		X			
8	¿Cómo promueve la IE los proyectos colaborativos y/o experiencias de aprendizaje con apertura a la comunidad?	X		X		X			
9	¿Cómo se promueve el liderazgo al interior de su comunidad educativa? ¿Cómo se ejerce la autonomía del docente para lograr los objetivos institucionales?	X		X		X			
10	¿Qué estrategias realiza la IE para promover una escuela que aprende y mejorar la práctica pedagógica? ¿Qué condiciones son necesarias para propiciar una comunidad profesional de aprendizaje?	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si hay suficiencia**Opinión de aplicabilidad:** **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	40086182
Dirección domiciliaria	Av. Santa Ana 111	Teléfono / Celular	947480893
Título profesional /Especialidad	Licenciado en Educación	Firma	
Grado Académico	Doctor en Educación		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Setiembre del 2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la subcategoría.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO

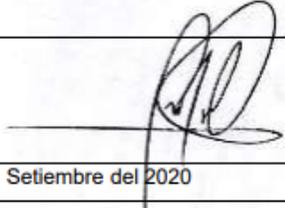
N°	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	SUB CATEGORÍA 1 : Convivencia Escolar El equipo directivo favorece las buenas relaciones interpersonales y el respeto entre los docentes de la IE.	X		X		X			
	Los docentes de la IE colaboran activamente uno con otros y están dispuestos a participar en actividades conjuntas.	X		X		X			
3	Disfrutas de cada labor que realizas en tu trabajo participando de actividades recreativas.	X		X		X			
4	Participas activamente en los equipos pedagógicos a los que perteneces.	X		X		X			
5	El director involucra a los docentes en la toma de decisiones sobre aquellos asuntos que les competen de manera democrática.	X		X		X			
6	SUB CATEGORÍA 2: Reflexión de la práctica docente La IE genera espacios donde los docentes trabajan de manera conjunta con otros miembros de la comunidad educativa.	X		X		X			
	Desarrollas tu práctica docente con una actitud de innovación e investigación científica de forma colaborativa.	X		X		X			
	Tienes apertura y escucha activa a los aportes que te brinda otro colega o el equipo directivo haciendo un análisis de tu actuar pedagógico.	X		X		X			
9	Habitualmente reflexionas sobre tu propio ejercicio profesional para detectar puntos fuertes y áreas de mejora.	X		X		X			
10	La IE fomenta el diálogo reflexivo para la toma de decisiones.	X		X		X			
11	SUB CATEGORÍA 3:Desempeño Docente								
	La IE promueve la continua actualización para el desarrollo profesional del docente.	X		X		X			

12	Has participado en proyectos de innovación y capacitaciones pedagógicas.	X		X		X			
13	La reunión de trabajo colegiado está estructurada de modo comprensible a nivel teórico y práctico para generar compromisos a nivel personal e institucional.	X		X		X			
14	Consideras que una cultura evaluativa a nivel institucional permitirá una mejora en tu desempeño profesional.	X		X		X			
15	El equipo directivo mediante el acompañamiento pedagógico permite la autoevaluación del desempeño docente.	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolzaco Labajos	DNI N°	40086182
Dirección domiciliaria	Av. Santa Ana 111	Teléfono / Celular	947480893
Título profesional /Especialidad	Licenciado en Educación	Firma	
Grado Académico	Doctor en Educación		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Setiembre del 2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la subcategoría.

ANEXO 6 RESULTADOS SPSS -CATEGORIA PROBLEMA

CUANTI ELIZABETH HUARIPAUCAR.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	VAR0000 1	VAR0000 2	VAR0000 3	VAR0000 4	Sub1	Sub2	Sub3	Cat
1	10,00	10,00	11,00	31,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	18,00	20,00	19,00	57,00	2,00	3,00	3,00	3,00
3	20,00	19,00	17,00	56,00	3,00	3,00	2,00	2,00
4	11,00	10,00	9,00	30,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	20,00	20,00	21,00	61,00	3,00	3,00	3,00	3,00
6	17,00	21,00	21,00	59,00	2,00	3,00	3,00	3,00
7	19,00	23,00	14,00	56,00	3,00	3,00	2,00	2,00
8	17,00	18,00	19,00	54,00	2,00	2,00	3,00	2,00
9	20,00	18,00	18,00	56,00	3,00	2,00	2,00	2,00
10	10,00	11,00	10,00	31,00	1,00	1,00	1,00	1,00
11	11,00	12,00	10,00	33,00	1,00	2,00	1,00	1,00
12	11,00	14,00	10,00	35,00	1,00	2,00	1,00	1,00
13	10,00	10,00	11,00	31,00	1,00	1,00	1,00	1,00
14	20,00	19,00	19,00	58,00	3,00	3,00	3,00	3,00
15	21,00	19,00	16,00	56,00	3,00	3,00	2,00	2,00
16	16,00	15,00	13,00	44,00	2,00	2,00	2,00	2,00
17	17,00	17,00	15,00	49,00	2,00	2,00	2,00	2,00
18	15,00	15,00	15,00	45,00	2,00	2,00	2,00	2,00
19	17,00	17,00	16,00	50,00	2,00	2,00	2,00	2,00
20	15,00	15,00	15,00	45,00	2,00	2,00	2,00	2,00

ANEXO 7 MATRIZ DE CATEGORIZACION/OPERACIONACION PARA PROCESAMIENTO DE INFORMACION

Matriz de categorización/operacionalización para procesamiento de información					
Categoría/variable		Sub categoría/dimensiones		Indicadores	
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre
C.1.	Trabajo Colegiado	C1.1	Convivencia Escolar	C1.1.1	Clima y cohesión .
				C1.1.2	Participación comprometida.
		C1.2	Reflexión de la práctica docente	C1.2.1	Intercambio de experiencias
				C1.2.2	Diálogo reflexivo
		C1.3.	Desempeño docente	C1.3.1	Autoevaluación
				C1.3.2	Identidad profesional
	(Sólo en el cualitativo)	E.1.	Comunidades Profesional de Aprendizaje		
		E.2.	Liderazgo Compartido		

Fuente: Nolazco y Carhuancho (2020)

ANEXO 8 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

EntV.1- Subdirectora A.G.Z

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué acciones realizas para propiciar un clima armonioso en tu IE?	La IE contamos con un equipo de TOE, convivencia y psicología que conjuntamente con el directivo trabajamos actividades de acciones a tomar durante todo el año, involucrando a la comunidad siempre centrados en los aprendizajes de las estudiantes desde esa óptica. Empezamos el año escolar con actividades de acogida a las estudiantes donde todos los estamentos se ven involucrados. Durante todo el año escolar atendemos diversas necesidades socioemocionales y pedagógicas de las estudiantes. Tenemos a la par, talleres de prevención a la violencia escolar donde se involucran a los aliados estratégicos como CEM, FISCALIA, y otros. Estamos trabajando siempre dentro de lo que corresponde a una cultura positiva, haciendo campaña de valores e involucrando a los padres de familia, profesores y a la comunidad en general. Hacemos el buen uso de los recreos con juegos de antaño como la soga que nosotros jugábamos. Así mismo, contamos con la radio Mercedina, donde las estudiantes en sus espacios libres dan temas de su interés y para la comunidad siempre acompañados de sus tutores. Tenemos talleres de danza, música y deportes. También lo académico como los clubes de debates. En todas las actividades los docentes y padres están involucrados. Considero que todo ello, en forma holística permite el buen clima de la IE.
2	¿Qué estrategias utiliza tu IE para un trabajo efectivo?	El director dentro de su gestión aplica el liderazgo pedagógico conjuntamente con el equipo directivo. El objetivo nuestro es movilizar a la comunidad educativa a la mejora de los aprendizajes de las estudiantes. Para ello contamos con diversas estrategias que desarrollamos durante todo el año escolar. Por ejemplo, consideramos que los docentes tengan ese liderazgo con el director y sea compartido. Es así, que tenemos muy buenos profesionales que ponen en práctica su sapiencia y experiencia con las estudiantes, en el club de debate no solo se involucra el profesor de comunicación sino de otras áreas que tienen esa experiencia, esas ganas de ayudar a las estudiantes en lo que corresponde a la comprensión lectora. Ello ha contribuido en la mejora de las estudiantes y por eso el resultado que hemos obtenido en la prueba ECE. Y no es de ahora es un trabajo que se viene dando año a año. Nosotros como estrategia efectiva es que permitimos a los coordinadores que trabajen temas que les permitan el crecimiento profesional de los docentes. Contamos con DIFOST que nos está dando capacitación permanente y para ello el equipo directivo y coordinadores estamos sensibilizando a los docentes para que

		<p>participen. Así como cursos de PERUEDUCA. Pensamos que la capacitación del docente es importante porque va a redundar en el aprendizaje de nuestras estudiantes. Asimismo, los espacios que tienen los colegas para poder debatir, conversar e interactuar sobre temas profesionales por ejemplo las horas colegiadas que nosotros le llamamos TC. Tanto tenemos trabajo colegiado con los docentes donde siempre participa el directivo. Tenemos como estrategia que el director nos ha designado a cada directivo áreas específicas de trabajo sin que esto no signifique que podemos involucrarnos en las diferentes áreas que tenemos. Cuando hay una hora colegiada hay un coordinador de área más uno de los directivos designados y de esta manera se hace más rico este espacio de trabajo. Luego también tenemos nosotros el trabajo del equipo directivo con los coordinadores que nos permite de acuerdo a la planificación que tenemos, poder organizarnos y reajustar el plan de trabajo que tengamos de acuerdo a las necesidades de nuestras estudiantes.</p> <p>En esos espacios llevamos las propuestas, socializamos ideas que permiten hacer los cambios para adecuarnos a los retos que se nos presenta.</p>
3	¿Qué habilidades necesita un docente para desarrollar la reflexión pedagógica?	<p>Para que el docente haga una reflexión pedagógica tiene que tener escucha activa, tiene que ser una persona asertiva, empática, tener manejo emocional y sobre todo el trabajo en forma colaborativa. Todo ello va a permitir para que en el momento en que se haga la reflexión sea una reflexión activa y positiva. En ese sentido son las habilidades que debería contar todo docente al momento de hacer la reflexión pedagógica. Es importante también, que el docente realice una deconstrucción de los paradigmas que también trae y eso va a permitir que se enriquezca más esta reflexión pedagógica.</p>
4	¿Cómo propicias la generación de espacios para la reflexión colaborativa en tu comunidad educativa?	<p>Estos espacios se dan generalmente en la hora colegiada, es un momento muy rico para poder nosotros interactuar de los diversos temas de carácter pedagógico sin olvidar la parte socioemocional porque recordemos que estamos dentro de una educación integral holística. En las horas colegiadas es en donde nosotros generamos la reflexión colaborativa, allí se encuentran todas las áreas, exponen y tienen esa apertura de poder dar su punto de vista, sus ideas y sustentar y porque no hacer los reajustes pertinentes para la mejora de nuestra práctica docente.</p>
5	¿Qué acciones de trabajo colaborativo o acompañamiento se han desarrollado en tu IE? ¿Qué temas se desarrollaron? ¿Cómo participaron los diversos	<p>En el trabajo colaborativo nosotros hemos dado espacios donde hemos podido dialogar, reflexionar con los docentes sobre el trabajo que llevan realizando. La apertura del diálogo con ellos ha sido bastante horizontal, en el sentido que somos respetuosos de las opiniones de ellos, sin dejar de lado el plantear la forma de poder trabajar en el aula con las estudiantes. Así mismo, nosotros visitamos en las aulas a los docentes. Si se hace pertinente hacemos el acompañamiento efectivo de algunos docentes que lo requieren. Cuando vamos a las visitas de aula encontramos a docentes que son muy capaces, que</p>

	actores educativos y que compromisos generaron?	lo consideramos como docentes fortaleza que nos permite mejorar si se requiere un acompañamiento más permanente. Dentro de las horas colegiadas con la planificación respectiva se da GIAS, los microtalleres, sobre la práctica docente de los temas que se ha observado hay ciertas debilidades. En ese sentido de forma general en las GIAS se realizan estas reflexiones y este acompañamiento/soporte que podemos dar respecto a las dificultades que hemos observado. También se hacen talleres de actualización con respecto a las necesidades que se han observado al momento de la visita. El año pasado hemos tenido dos específicamente al tema de la retroalimentación y el trabajo en equipo.
6	¿Qué relación encuentras entre el análisis de tus prácticas pedagógicas y el ejercicio profesional? ¿Puedes relatar alguna experiencia significativa al respecto?	En las visitas que hemos tenido, los docentes según las rúbricas están bastante sólidos en ellos, pero también tenido en algunos casos docentes que eran los protagonistas y hacían la ponencia de la clase, y había poca participación de los estudiantes. En ese sentido considero que las practicas que se observa en el aula con lo que es nuestro ejercicio profesional van de la mano; sabemos que las estudiantes son las protagonistas; a veces se ve lo contrario. Te comparto una experiencia del área de matemática, una docente de varios años de servicio realizo una clase magistral donde la protagónica era ella, tenía la sesión de aprendizaje con toda la secuencia didáctica donde incluso mencionaba la participación de los estudiantes tanto en la parte de los conocimientos previos, durante el proceso de las actividades, al cierre con la metacognición. Pero, ello no se evidencio en la clase. Cuando termino su jornada, quedamos con ella que íbamos hacer la reflexión. Es en ese momento que conversamos y ella no se daba cuenta que había sido la protagonista, eso significaba que no era la primera vez que estaba en esa postura con las estudiantes y consideraba que era la mejor manera de enseñar matemática. Y poco a poco fuimos conversando, entrando en preguntas y respuestas, siempre de manera alturada. Importante, que debe haber una deconstrucción de parte de la docente con respecto a mitos y creencias. En ese sentido, no fue fácil la docente tenía formas de pensar y de creer como se debía enseñar las matemáticas. Posteriormente, se hizo un GIA justamente para hablar de estos puntos. Considero, que ahora está mejorando su práctica profesional.
7	¿Cómo incentiva el equipo directivo el crecimiento personal/profesional de sus docentes? ¿Qué posibilidades de desarrollo profesional tienes?	La IE cuenta con varios recursos por los espacios que alquila. Hemos considerado priorizar esos recursos en capacitaciones para nuestros docentes, no solo de UGEL sino de otras instituciones externas. Priorizamos este crecimiento personal y profesional de los docentes, contamos con los CIS para lo cual estamos en permanente sensibilización para que los profesores participen en los cursos virtuales de PERUEDUCA y DIFOST promueve. En ese sentido de a pocos hemos ido creciendo. Todavía hay algunos docentes que tienen cierta dificultad en ingresar a algunos cursos, mencionan por el

		<p>tiempo que no tienen; pero considero más que es un tema de temor a estos entornos virtuales que a veces no hemos estado acostumbrados. En ese sentido, tenemos el apoyo de la UGEL, DIFOST, PERUEDUCA y de las capacitaciones que se hacen a nivel externo. El equipo directivo no está mezquinando ningún tipo de recurso, todo lo contrario, estamos considerando importante que los docentes estén capacitados para que podamos dar lo mejor a los estudiantes. Ahora que estamos en este momento en la parte no presencial DIFOST nos está ayudando y el SIS a parte de los temas pedagógicos estamos viendo temas de entorno virtual con los profesores para mejorar su enseñanza. Estamos utilizando el classroom, mediante el cual realizan el APRENDO EN CASA y adicionalmente hace las actividades institucionales de las mercedes cabello. Se usa para videoconferencias el Zoom, que siempre lo hemos tenido pero los docentes no usaban por temor que no les salga bien. Ese temor poco a poco se ha ido perdiendo. En ese sentido, se ha dado GIAS a cómo realizar nuestra sesión de aprendizaje con ZOOM. Estamos considerando las plataformas sincrónicas y asincrónicas para siempre la mejora de las estudiantes, ello implica una forma de crecimiento profesional de los docentes.</p>
8	<p>¿Cómo promueve la IE los proyectos colaborativos y/o experiencias de aprendizaje con apertura a la comunidad?</p>	<p>Desde el año pasado venimos trabajando con los festivales, FICAR viene del Festival del área de inglés, comunicación, arte y Religión, se agrupan distintas áreas para poder focalizar las competencias donde las estudiantes tienen dificultad. Igual sucede con los proyectos de aprendizaje que hemos tenido, se focaliza competencias se agrupa áreas y se realiza. Estos proyectos salen de acuerdo a la necesidad de las estudiantes y de acuerdo a ello, se hace la planificación, la sensibilización tanto a las estudiantes como a los padres de familia para que se involucren en estos proyectos. Porque el proyecto no solo es estudiante-docente sino va más allá, queremos que este el padre de familia presente en esos proyectos. Tanto en la etapa presencial como no presencial consideramos que es importante la presencia y colaboración del padre de familia. Hemos tenido resultados óptimos, tanto así que los estudiantes quieren que se haga proyectos de aprendizaje, ya que las estudiantes dicen es menos tarea y las que hay son tan entretenidas que rápido lo hacemos. Nos convence que el trabajo de proyecto de aprendizaje en equipo es importante. Aparte, de lo que incluye con las estudiantes y padres de familia, es también los docentes, al verse involucradas varias áreas tienen espacios para interactuar con las estudiantes, hay cercanía y eso mejora el clima. Estos proyectos trabajados de forma colaborativo los beneficios son múltiples tanto para las estudiantes, los padres de familia como los docentes.</p>

		<p>A nivel de IE hemos desarrollado proyectos de aprendizaje, Festival articulando áreas. No solo en este año en esta situación virtual sino también cuando hemos estado en forma presencial, y hemos logrado focalizar competencias que permitan de acuerdo a esos proyectos, darle un giro permitiendo que las estudiantes puedan mejorar esas competencias que estaban débiles. Y para ello, los profesores muy involucrados dijeron si son estas las competencias que son débiles hagamos Proyectos, como jugando hicieron que las estudiantes aprendan mejor. Yo creo que esa es la predisposición que tienen nuestros docentes, de colaborar, del trabajo en equipo. Yo creo que su compromiso es siempre de mejorar, de trabajar en equipo, de siempre una participación activa; en beneficio de las estudiantes. El Mercedes Cabello tiene docentes y padres de familia involucrados al 100 % con sus estudiantes, y eso permite la mejora continua en un trabajo colaborativo.</p>
9	<p>¿Cómo se promueve el liderazgo al interior de su comunidad educativa? ¿Cómo se ejerce la autonomía del docente para lograr los objetivos institucionales?</p>	<p>Esta pregunta es bastante interesante y comprometida. Nosotros trabajamos el liderazgo pedagógico, que implica que sea un liderazgo compartido por los docentes, los padres de familia y los estudiantes. Nosotros tenemos docentes que tienen ese liderazgo debido a su experiencia, a su compromiso con la institución educativa, a su sapiencia. Tenemos docentes bastante comprometidos con la IE y con liderazgo. Tenemos estudiantes bastante comprometidos con la IE, nuestra lideresa cuando nos representa lo hace de una manera proactiva y positiva. Y eso lo permitimos como IE. No es que el directivo siempre va hacer el protagonista, el docente que tiene la capacidad y tiene el liderazgo que lo pueda hacer. Cuando viene alguna sugerencia de parte de los docentes o de las estudiantes se analiza y socializa, si es conveniente para la IE se da pase. Si bien es importante la presencia del directivo, pero también es importante que ese liderazgo vaya compartido con todos los de la comunidad educativa. Todo eso suma, para los objetivos institucionales de la IE.</p> <p>Se realizó una encuesta y solo el 30 % conocía los entornos virtuales, es allí que se da el liderazgo compartido, donde la sapiencia de los docentes que sabían fueron los primeros que dijeron hagamos una capacitación a los colegas para dar lo básico respecto al entorno virtual. Así también el área de inglés que ya venía trabajando con classroom, dio capacitación a sus colegas para usar dicha plataforma. Todo esto se socializo no se impuso, fue emocionante al llamarlos en la madrugada y ver que estaban trabajando, ya que todos estamos comprometidos y motivados para avanzar apoyándose unos a otros.</p>

10	<p>¿Qué estrategias realiza la IE para promover una escuela que aprende y mejorar la práctica pedagógica? ¿Qué condiciones son necesarias para propiciar una comunidad profesional de aprendizaje?</p>	<p>Es importantísimo el tema de los espacios de interacción que tiene que tener la comunidad educativa, sea hora colegiada, jornadas de reflexión, el CONEI. Son espacios donde están involucrados los estamentos de la comunidad educativa, representantes de ellos. Este es una práctica muy importante que permite interactuar, ver los logros y las dificultades para proponer alternativas y reajustes de los planes que tenemos, a fin de mejorar la calidad educativa. Adicionalmente, el trabajo colaborativo, no es el trabajo en grupo de dividir las tareas sino donde todos sumamos.</p> <p>Hay un buen grupo humano de docentes comprometidos que no desea que se pierda el año y que las estudiantes aprendan. Tenemos docentes que ven a las estudiantes como sus hijas, de allí el involucramiento que los docentes tienen en dar lo mejor.</p> <p>Teniendo referencia a lo mencionado, primero tener estos espacios de profesionales que estén involucrados con la IE, que haya un intercambio de información que ellos conocen, que sea útil para todos, la reflexión de los trabajos que se están haciendo, el respeto de las propuestas que se puedan dar, contar con los recursos educativos para que puedan potenciar el trabajo que se realiza. Además, también los docentes tienen que hacer un trabajo colaborativo que implica que todos nos beneficiemos con los resultados obtenidos. La comunidad de aprendizaje debe ser una comunidad de personas responsables, dinámicas que siempre están en búsqueda de mejorar la calidad educativa.</p>
----	--	---

EntV.2-Directora R.C.I

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	<p>¿Qué acciones realizas para propiciar un clima armonioso en tu IE?</p>	<p>Hay que tener las cosas claras, están las pautas claras, atendemos las situaciones emocionales del personal que la conforma entonces todas nos vamos a estar manejándonos en un nivel de respeto y consideración. Yo siempre le dije a la maestra no necesariamente vamos hacer amigas, pero si tenemos que ser trabajadoras respetuosas y responder a las situaciones que nos corresponden y no mezclar la amistad con lo que son nuestras funciones. Si nos mantenemos en ese hilo tan delgadito siempre vamos a manejarnos dentro del margen del respeto, la consideración y del buen ambiente. Dentro de tutoría esta convivencia, siempre le damos mucha fuerza no solo para los estudiantes sino también para el personal. Una de las acciones</p>

		<p>fundamentales es la celebración de los cumpleaños, el acordarse el cumpleaños del personal es una atención afectiva, la consideración. Luego otra de las acciones que tomamos, es si se observa a través de voceras del personal que puede haber por palabras mal dichas, actitudes, tal vez pequeños conflictos que se generan en el personal; entonces la idea es atenderla de manera inmediata, llamar a las personas involucradas. Primero tomar contacto con el entorno/ contexto que fue lo que ocurrió. Lo que me corresponde a mi es tratar de indagar, de ver qué fue lo que ocurrió y conociendo el antecedente invito a los involucrados para tratar de conversar con cada una de ellas y encontrar el punto medio. Muchas veces ha resultado que, por palabras mal dichas, no haber considerado ciertas sugerencias, se producen los malos entendidos. La idea es apagar el fuego antes de que se produzca.</p> <p>El padre de familia es un agente importante, de allí es necesario involucrarlo en las actividades de la IE, que no se sientan que no están considerados, que interactúen con las maestras, y sean como un veedor de las actividades que está realizando la maestra. Este tipo de transparencia hace que el padre de familia tenga más confianza. En relación a los maestros es transparentar los descuentos, previo a cualquier implementación siempre converso con mi personal, la honestidad y la sinceridad parte de cada maestra, tienen que entender que no es necesario tener un personal que las vigile.</p>
2	¿Qué estrategias utiliza tu IE para un trabajo efectivo?	<p>Para realizar el trabajo al interior de mi IE excelente lo de la distribución de comisiones de trabajo, al momento de poder elegir de manera democrática o a través de sugerencias. Mi IE tiene una particularidad, no todas son nombradas, la mayoría son contratadas. A las nombradas conozco su forma de ser, que tan carismáticas son, cuales son las maestras que tienen mayor apertura y diálogo. Ya que las maestras tienen sus formas particularidades de ser, por ello, en ese conocimiento previo que tengo como directora, en las comisiones fuertes sugiero la experiencia y el carisma de la maestra porque necesitan comunicarse con las nuevas maestras y las auxiliares, por eso debe haber empatía. Otra estrategia es tener a la docente más empoderada en el turno de la mañana. En el caso de las contratadas yo tengo una visión muy superficial porque recién las estoy conociendo. En la primera reunión y a través de la participación voy viendo la actitud y compromiso de la maestra. Lo importante no es un acta formal, por ello es mejor tener una agenda para que al momento de</p>

		ejecutarse se realice según lo programado no llegando a la situación de ver debe hacerlo.
3	¿Qué habilidades necesita un docente para desarrollar la reflexión pedagógica?	En cuanto a la reflexión pedagógica, hay que estar en la práctica, a través de esta autorreflexión hacer una autocrítica de las acciones de lo que uno hace para ello uno debe tener una profunda reflexión. Y eso es una habilidad que la docente debe desarrollar la capacidad de autocrítica ya que muchas veces las personas están acostumbradas a decir de otras personas. Todas tenemos un espejo por eso antes de dar un acierto o desestimar debemos mirarnos en ese espejo siendo capaz de reconocerlos a través de la reflexión los aspectos a mejorar compartiendo sus necesidades y ayuda de manera colaborativa.
4	¿Cómo propicias la generación de espacios para la reflexión colaborativa en tu comunidad educativa?	Parte del momento como maestras y mi persona planteamos el horario de trabajo para buscar espacios. Previamente se conversa con las auxiliares distribuidas. Si optimizo la ejecución de las actividades logramos que los espacios para la reunión se efectivicen. Para lograr una reflexión colaborativa entre ellas, nos vamos a manejar a través de las coordinadoras, se plantea la visión de la IE, hacia donde vamos, que queremos como IE, como nos identificamos dentro de la comunidad de Payet y que acciones vamos a realizar en cada una de las comisiones a través de proyectos enfocados en nuestro PAT para crecer como IE.
5	¿Qué acciones de trabajo colaborativo o acompañamiento se han desarrollado en tu IE? ¿Qué temas se desarrollaron? ¿Cómo participaron los diversos actores educativos y que compromisos generaron?	Para poder realizar el trabajo que nos identifica como IE siempre debemos tener presente hacia dónde vamos enfocándonos en proyectos que venimos realizando. Siempre nos vamos a manejar con estas maestras coordinadoras para que puedan sacar adelante nuestras actividades y poder desarrollar nuestras acciones que nos hemos planteado dentro de nuestro PAT cumpliendo nuestra visión y salir adelante. Muchos de esos trabajos han sido del Buen trato, donde todos son capacitados en el manejo de las estrategias que se utiliza de manera institucional por el compromiso con la comunidad.
6	¿Qué relación encuentras entre el análisis de tus prácticas pedagógicas y el ejercicio profesional? ¿Puedes relatar alguna experiencia significativa al respecto?	La práctica pedagógica que yo he realizado como maestra capacitándome y actualizándome me sirvió mucho para orientar a mis maestras. Para ser capaz de sentarme frente a un grupo de profesionales y poder ayudarlas yo tengo que estar un paso delante de ellas, no necesariamente saberlo todo. Ambas hemos ido de la mano, dentro del proceso de reflexión, del monitoreo ha crecido el aprecio y reconocimiento por el esfuerzo de cada una de mis maestras. Mi práctica pedagógica me ha hecho fuerte para apoyar a mis maestras y entre ambas compartimos. A mí me encanta conversar con mis maestras sobre puntos para intercambiar experiencias. Ellas me dan

		alcances porque se van capacitando y vamos contrastando ideas. Por ejemplo, hoy una maestra me dijo yo estoy siguiendo un curso que le parece, y le manifiesto bien maestra me hace el alcance para poder socializarlo.
7	¿Cómo incentiva el equipo directivo el crecimiento personal/profesional de sus docentes? ¿Qué posibilidades de desarrollo profesional tienes?	Yo no soy ajena a poder actualizarse. Vamos siempre en conjunto con las maestras actualizándonos en la plataforma PERUEDUCA o de la UGEL. Es valioso liderar, y también involucrarse en las capacitaciones que las maestras te vean como igual, eso hace que cuando uno entre a aula las maestras no se encuentren nerviosas y te vean como una persona que les va a apoyar. Incentivar a crecimiento profesional liderando todas las capacitaciones y que la conversación gire a base de lo que todas hemos escuchado.
8	¿Cómo promueve la IE los proyectos colaborativos y/o experiencias de aprendizaje con apertura a la comunidad?	Hemos desarrollado con éxito el buen trato, contra el abuso sexual son las que hemos elegido y quedado permanentemente, ya que nuestra zona de Payet recibe en sus comisarias mucha violencia y violación sexual que se da de personas muy cercanas. Los proyectos se desarrollan no solo en el aula sino son vivenciales ya que el padre de familia escenifica/dramatizadas una situación monitoreada por la maestra, son aulas abiertas. En todo proyecto hay un trabajo de planificación y organización donde todos trabajan colaborativamente de manera consensuada y armoniosa para que sea efectiva.
9	¿Cómo se promueve el liderazgo al interior de su comunidad educativa? ¿Cómo se ejerce la autonomía del docente para lograr los objetivos institucionales?	Se conversa con las coordinadoras de ambos turnos y luego ellas bajan dentro del equipo de trabajo donde allí empiezan ellas a liderar escuchando las opiniones, las posibilidades que sea de una forma o no. Varias veces lo que se conversa a nivel de coordinadoras cambia cuando aterrizan en la realidad de cada una de las maestras expresa, de manera que lo que cada una aporta se toma en cuenta. Aquí también se tiene que hablar con el personal auxiliar ya que es parte de las comisiones. Por lo que las coordinadoras deben escuchar a todos
10	¿Qué estrategias realiza la IE para promover una escuela que aprende y mejorar la práctica pedagógica? ¿Qué condiciones son necesarias para propiciar una comunidad profesional de aprendizaje?	Todas aprendemos unas de otras, en lo que concierne a los aspectos pedagógicos. La confianza, el tratarlas con respeto, el sincerar que nadie es mejor que otra, trato igualitario, todos están en la disposición de aprender, escucharse e intercambiar son estrategias que venimos desarrollando. El tono de voz que empleamos y hasta como pedimos las cosas habla mucho de nosotros y del apoyo que vamos a recibir de la otra persona. Si nos tratamos con respeto vamos a conseguir de las otras personas que somos iguales, podemos tener funciones, pero también manejándonos con respeto. De esta forma si hay algo que

		<p>explicar el personal docente o de servicio te van a escuchar. Ese trato horizontal nos da la posibilidad de ir mejorando como IE y a nivel profesional.</p> <p>Si no hay una predisposición de la persona no podríamos aprender. Pero para que haya predisposición debe haber una empatía con la otra persona, respeto, consideración, la tolerancia para que si se equivoca se va tener la delicadeza de volver a explicarles.</p> <p>Todas en conjunto vamos aprendiendo, por eso la directora debe estar involucrada, a mí me resulta estar al lado de mis maestras para poder hablar el mismo lenguaje e información y seguir avanzando en comunidad.</p> <p>A través de tus preguntas me has hecho reflexionar y traer a la memoria mucha de las experiencias que he vivido en la IE y eso me compromete más a seguir capacitándome para poder acompañar a mis maestras y estudiantes.--</p>
--	--	--

EntV.3- Subdirector L.S.M

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué acciones realizas para propiciar un clima armonioso en tu IE?	<p>Lo primero decir que es un proceso continuo, que hay que ir en todo momento sosteniendo y mejorando. Elaboramos un plan de convivencia orientado a todos los actores de la comunidad educativa, desarrollando un conjunto de estrategias (charlas de integración y sensibilización, Coaching de liderazgo, habilidades blandas y de emprendimiento). El maestro sienta que con la carrera de educación es suficiente sino que interiorice que puede desarrollarse en otros campos y que tenga oportunidad de crecer profesionalmente (coordinación, jerárquicos u otros). Cuidamos los aspectos de celebrar sus cumpleaños, estar atento ante una necesidad que tengan mediante una comunicación asertiva e interactuar en otros espacios que no sean solo el aula para que se establezcan los lazos de amistad.</p> <p>No se puede realizare ningún cambio a nivel pedagógico sino hay un buen clima en la institución. Buscar estrategias para que los docentes nuevos tengan confianza con los docentes antiguos integrándose en los trabajos de equipos. Ver el lado personal y humano de los docentes para que se sientan acompañados por el equipo directivo,</p>

		logrando la colaboración y buena receptividad en los cambios pedagógicos que se dan.
2	¿Qué estrategias utiliza tu IE para un trabajo efectivo?	Todo parte de un plan de trabajo. Hemos trabajado el PEI a nivel de docente y hemos establecido con toda la visión de nuestra IE ¿Qué queremos lograr? ¿cómo queremos que nos vea la comunidad? que es el sentir de todos los maestros. Incluir a los maestros en la elaboración del PAT. La naturaleza de las JEC es el trabajo colegiado el cual esta normado y se ha sensibilizado.
3	¿Qué habilidades necesita un docente para desarrollar la reflexión pedagógica?	El docente y todo profesional debe tener apertura al cambio, sentir que la vida es un continuo aprender. Que lo que uno aprendió en una maestría /diplomado pasa algunos años y se va introduciendo nuevos cambios en el sistema educativo, entonces si uno no tiene apertura o la humildad que cada día uno va a aprendiendo, el docente no los va a tomar a bien ni incorporarlos.
4	¿Cómo propicias la generación de espacios para la reflexión colaborativa en tu comunidad educativa?	Las reuniones colegiadas son claves, son espacios donde los maestros van a reflexionar sobre situaciones pedagógicas. Están agrupadas por áreas afines y determinados días de la semana. También tenemos una reunión de equipo directivo con los coordinadores, allí analizamos que se va a trabajar en la semana, que tenemos que reflexionar o ajustar. Cada coordinador trabaja con su equipo donde el equipo directivo también los acompaña. Para tener todo esto es fundamental el horario de allí que lo primero que se establece son los colegiados. En el 2016 nosotros-antes no se consideraba- establecimos por necesidad el colegiado de tutoría donde los tutores se reúnen para ayudar y abordar temas de los estudiantes. Los colegiados de TIC es fundamental para la educación a distancia a través de un plan se trabaja materiales de tipo virtual usando las tecnologías.

5	<p>¿Qué acciones de trabajo colaborativo o acompañamiento se han desarrollado en tu IE?</p> <p>¿Qué temas se desarrollaron? ¿Cómo participaron los diversos actores educativos y que compromisos generaron?</p>	<p>Hemos implementado como estrategia de acompañamiento y fortalecer las practicas pedagógicas la observación entre pares, donde cada maestro se pone de acuerdo dentro de un plan que se elabora en cada colegiado y se visitan en su experiencia de aprendizaje virtual observando recíprocamente como cada uno realiza su clase, registrándolo en un diario reflexivo donde el maestro anota la observación de la clase teniendo un foco de atención(pto específicos), el cual ya se trabajó previamente y finalmente se reúnen entre pares para reflexionar estableciendo compromisos de mejora.</p> <p>Que no venga del MINEDU a manifestarle a los profesores esto hay que mejorar, sino que la reflexión parta de uno mismo, que uno diga a mí me hace falta mejorar una retroalimentación más reflexiva y como lo haces tú; todo ello está dentro de un marco de Comunidad profesional de aprendizaje, que la escuela se vea que somos una comunidad donde todos aprendemos con apertura.</p> <p>El colegiado directivo, se reúne todos los lunes y de allí hay una planificación que se hace para la semana. Cada coordinador pedagógico en su respectivo colegiado aborda los puntos relevantes que salen de un trabajo previo(plan).</p> <p>Surgió en el mes de abril que teníamos cierta debilidad de cómo hacer retroalimentación ya que no había claridad. De allí que mediante una búsqueda de información de cada directivo y con las orientaciones de UGEL se trabajó en los colegiados pedagógicos para reflexionar y llegar a acuerdos. Luego fue la evaluación formativa, ¿cuál es el sentido de la evaluación? e ir a la normativa y en cada colegiado analizando cada aspecto.</p>
6	<p>¿Qué relación encuentras entre el análisis de tus prácticas pedagógicas y el ejercicio profesional?</p> <p>¿Puedes relatar alguna experiencia significativa al respecto?</p>	<p>El colegio está focalizado como circulo de formación interna, en el trabajo en conjunto el maestro se va integrando, va reflexionando y va asumiendo que todos son profesionales y pueden aprender todos de todos, ninguno sabe más ninguno sabe menos; sino que es un permanente aprender. Para aprender hay que ir analizando su práctica pedagógica permanentemente haciendo una deconstrucción de su praxis pedagógica con la finalidad de ir mejorando en relación con los objetivos que tiene la escuela.</p> <p>Tenemos un plan de acompañamiento</p> <p>La relación es tu como profesional tiene que ir reflexionando en una mejora continua para que tu praxis pedagógica sea efectiva y más significativa en los estudiantes, no puedes manejarlo aislado. Como generar aprendizajes significativos si como profesional no reflexionas. Lo que tú haces desde tu punto de vista profesional en tu</p>

		capacitación redonda de manera positiva en los aprendizajes de tus estudiantes. Hay maestros que están en maestrías y vienen con novedades de compartir en los colegiados y la actitud de apertura. Todo lo que los profesores van aprendiendo lo comparte en la hora colegiada y lo van poniendo en la práctica con los estudiantes.
7	¿Cómo incentiva el equipo directivo el crecimiento personal/profesional de sus docentes? ¿Qué posibilidades de desarrollo profesional tienes?	<p>Fomentar el liderazgo en cada docente. Cada docente es un líder de innovación, de cambio en lo que hace. Los coordinadores tienen autonomía de cómo organizar los temas pedagógicos que sea coordinado como equipo directivo, por eso en todo momento buscamos empoderar a los coordinadores, ya que, si no está el equipo directivo, la escuela no puede parar asumiendo el liderazgo en el trabajo pedagógico. Los coordinadores llevan los alcances de cada uno de sus equipos. Asimismo, estamos impulsando que dentro de cada colegiado de abarca varias áreas halla un subcoordinador de cada área específica.</p> <p>Tenemos aliados estratégicos como UCV y UGEL 02, usando al máximo los cursos que se nos dan, siempre mirando el clima del docente para que no se saturen y que este en relación a los tiempos previstos evitando estresarse.</p>
8	¿Cómo promueve la IE los proyectos colaborativos y/o experiencias de aprendizaje con apertura a la comunidad?	<p>La estrategia de brindar el informe descriptivo a los padres empezó de una necesidad de informar a los padres de familia del proceso de avance de aprendizajes en la educación a distancia, ya que los docentes informaban de manera individual dicho avance. Se creó un formato con todas las áreas y competencias para que los docentes describan por estudiante sus avances y dificultades según sus competencias de cada área. En todo momento con los coordinadores se vio los aspectos a considerar en la evaluación formativa: estándar, evidencias de portafolio y descripción por competencia trabajándose en los colegiados. Los padres se sintieron atendidos y que la IE les brindaba una información adecuada de los avances de sus hijos.</p> <p>Hemos trabajado entre todos los docentes pautas de trabajo común, que nos el procedimiento de cómo hacer la retroalimentación ¿cómo adecuar la actividades AeC para generar conflicto cognitivo?¿cómo los estudiantes trabajan el pensamiento crítico a partir de preguntas socráticas?¿cuál es la conclusión?</p>
9	¿Cómo se promueve el liderazgo al interior de su comunidad educativa? ¿Cómo se ejerce la autonomía del docente	<p>Nosotros tenemos charlas con los coaching de liderazgo y cada vez los docentes van teniendo autonomía en su praxis pedagógica. Nosotros como directivos somos muy respetuosos partimos de un acuerdo con ellos, no es una imposición. Cada colegiado le brinda un espacio a los profesores para que puedan expresarse desde el punto</p>

	para lograr los objetivos institucionales?	de vista pedagógico e institucional. Hay profesores que saben mucho. Un ejemplo llego una maestra nueva de DPCC y la maestra empezó a orientar a los estudiantes en el uso del classroom, le ponía preguntas y ella les reforzaba en esta plataforma yo no conocía de esta estrategia, y se le invito a la colegiada de TIC para que explicara a los colegas, ahora están aplicando 16 docentes. Y así cuando un maestro tiene una habilidad se les invita a que pueda compartir lo que domina , no se les dice tu no, no hay celo profesional.
10	¿Qué estrategias realiza la IE para promover una escuela que aprende y mejorar la práctica pedagógica? ¿Qué condiciones son necesarias para propiciar una comunidad profesional de aprendizaje?	<p>Condiciones de carácter físico es implementar que todas las aulas tengan proyector e internet para que las clases sean más amenas y significativas, ya que los estudiantes aprenden haciendo más que escuchando. Tener los laboratorios implementados, talleres de música y otros (alimentaria, industria del vestido) para darle alternativas que el estudiante elija según lo que a él le gusta. Tenemos diferentes organizaciones estudiantiles que buscamos generar liderazgo (club de lectura, de debate, de innovación) y espacios donde los jóvenes puedan desarrollarse y expresarse. En relación a los docentes al estar organizado en colegiados hace que los docentes puedan expresarse y aportar. Aparte todos los cursos de PERUEDUCA y los que de recursos propios destinamos a temas de planificación curricular y a coaching sobre liderazgo como ser un maestro emprendedor para crecer su liderazgo. En cada colegiado hacemos el análisis de la práctica pedagógica explicando cómo están desarrollando sus experiencias de aprendizaje y exponen sus estrategias que van utilizando con los estudiantes. El maestro va observando y escucha de sus pares, fomentamos las comunidades de aprendizaje, que todos los maestros aprendan de todos.</p> <p>Hemos mejorado varias horas tolerancia con los maestros y padres de familia, ya que trabajamos con los padres de familia; pero lo creo necesario que debe haber mucha compatibilidad con el equipo directivo, confianza y coordinación entre ambos. De allí parte que los docentes ven que hay un trabajo coordinado entre los directivos y ellos se van sumando. La importancia de mantenerse unidos como equipo directivo y de formar lideres positivos resaltando las habilidades de cada docente de tener un plan para mejorar la institución educativa.</p>

EntV.4-Docente de secundaria G.C.G

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué acciones realizas para propiciar un clima armonioso en tu IE?	Este año estoy en el comité de integración que no solo me ha permitido participar de las actividades sino generarla. Realizamos actividades sociales y de confraternidad. Ya que pensamos que debemos tener espacios no solo para dialogar de trabajo sino de sobre nosotros, donde están invitados todos incluyendo los administrativos. Esto se da de forma voluntaria y nos vemos ¿Cómo estamos? ¿cómo nos sentimos? ¿nos extrañamos mucho? Eso nos permite integrarnos, ya solo viéndonos estamos integrándonos y el hablar de nosotros. En las reuniones de área también nos damos tiempo para preguntarnos y vernos nos dice como estamos.
2	¿Qué estrategias utiliza tu IE para un trabajo efectivo?	A cada profesor se le plantea un rol en la IE, y todos somos parte de un comité, eso hace seamos parte de la gestión educativa. Uno aprende a desarrollar la actividad que te toca y a plantear nuevas propuestas para ese trabajo, cada uno está comprometido hacer algo mejor. Le saludamos por los cumpleaños, es pequeño detalle es importante.
3	¿Qué habilidades necesita un docente para desarrollar la reflexión pedagógica?	Yo tengo que tener claro que siempre estoy en búsqueda de nuevos aprendizajes, implica que hay cosas que yo no sé, entonces tengo que tener claro que quiero seguir aprendiendo. Tengo que ir buscando nuevas formas de aprendizaje porque los tiempos cambian. Yo para tener una mejor práctica docente debo buscar nuevas estrategias o tengo que sentirme que estoy preparada para poder dirigir a un grupo diferente. Por ejemplo, ahora, este situación de trabajar todos los días conectados con los estudiantes, de allí que el trabajo en equipo es muy importante.
4	¿Cómo propicias la generación de espacios para la reflexión colaborativa en tu comunidad educativa?	Nosotros hemos ido probando con nosotros como trabajar con las herramientas tecnológicas, hemos ido investigando nuevas estrategias y viendo cual era la más adecuada. Aprender en equipo para ver cuáles son nuestras dificultades como área. También analizando los materiales que nos daban del MINEDU y organizándonos con los recursos que contábamos así como capacitándonos.

5	<p>¿Qué acciones de trabajo colaborativo o acompañamiento se han desarrollado en tu IE? ¿Qué temas se desarrollaron? ¿Cómo participaron los diversos actores educativos y que compromisos generaron?</p>	<p>El equipo directivo siempre empieza con actividades socioemocionales para ver cómo está su personal, de allí que en el monitoreo podemos expresar como nos sentimos, fomentando a seguir en el trabajo. También nos incentiva a trabajar con los padres a través de la tutoría, para ello previamente nos empoderamos de las estrategias para hacer la acción tutorial con los padres.</p> <p>Por ejemplo, nos envían la documentación pertinente de nuestra labor y en equipo lo revisamos dando aportes para mejorar nuestra labor. Nos hemos organizado por área y grado para el envío y recojo de evidencias teniendo en cuenta algunos casos que se puedan presentar. Los docentes de AIP nos ayudan sobre las dificultades en el uso de TICS.</p> <p>Se recoge las estrategias de las áreas para compartirlas con otras áreas, generando un intercambio de experiencias para buscar soluciones que se van presentando.</p>
6	<p>¿Qué relación encuentras entre el análisis de tus prácticas pedagógicas y el ejercicio profesional? ¿Puedes relatar alguna experiencia significativa al respecto?</p>	<p>Mi práctica pedagógica va ir mejorando en tanto uno va haciendo uso de diferentes estrategias y las va usando en diferentes grupos. Estoy atenta a las capacitaciones que me sirvan para prepararme. La formación pedagógica no termina en la universidad, empieza cada año y todos los años debemos estar en la búsqueda de nuevas tendencias y prácticas pedagógicas. Toda gira en torno al estudiante buscando generar retos y no hacer que ellos se adapten a nuestro método de enseñanza. Esa búsqueda es lo que a cada uno le da experiencia pedagógica.</p> <p>Tenemos que tener claro que el dominio de nuestras competencias es importante, relacionándolo con situaciones de su contexto por ello es necesario seguir formándonos profesionalmente.</p>
7	<p>¿Cómo incentiva el equipo directivo el crecimiento personal/profesional de sus docentes? ¿Qué posibilidades de desarrollo profesional tienes?</p>	<p>El equipo directivo constantemente nos envía a los cursos formativos. Pero a veces nosotros también buscamos para ir mejorando nuestro trabajo.</p>
8	<p>¿Cómo promueve la IE los proyectos colaborativos y/o experiencias de aprendizaje con apertura a la comunidad?</p>	<p>Un proyecto es el trabajo en EDMODO, que es como un colegio virtual, nos ha servido para que el equipo pueda visualizar nuestra labor y que los padres puedan también tener información del avance de su menor hijo. Este</p>

		proyecto nos permite interactuar con estudiantes y padres de familia en un entorno amigable.
9	¿Cómo se promueve el liderazgo al interior de su comunidad educativa? ¿Cómo se ejerce la autonomía del docente para lograr los objetivos institucionales?	Cada dos años hay cambios en los comités de gestión, los coordinadores van rotando, más del 80 % ha sido coordinador de su comité y eso hace que uno asuma el liderazgo de su equipo, ese liderazgo que uno va experimentando es importante. Los coordinadores o líderes se reúnen con el equipo directivo ellos levan nuestra inquietudes y en conjunto plantea pautas.
10	¿Qué estrategias realiza la IE para promover una escuela que aprende y mejorar la práctica pedagógica? ¿Qué condiciones son necesarias para propiciar una comunidad profesional de aprendizaje?	Mantener un buen clima institucional, indagando que dificultades tenemos y estableciendo conexiones para el trabajo pedagógico. Fomentar el trabajo en equipo para tener mejores resultados. El equipo directivo está al pendiente de nuestra preparación no solo académica sino en valores cristianos, implica un compromiso de ser mejor maestra en el desarrollo de competencias y de formar una persona integral. Los docentes y padres se identifican con la visión de la IE para lograr la mejora educativa.

EntV.5-Docente de secundaria C.C.A

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué acciones realizas para propiciar un clima armonioso en tu IE?	Para mí el dialogo y la comunicación para que no haya ningún mal entendido, y evitar difundir si hay algún rumor o duda, es mejor consultar.
2	¿Qué estrategias utiliza tu IE para un trabajo efectivo?	En la planificación tenemos la libertad de organizar nuestras clases. Los directivos nos dan orientaciones pedagógicas al monitorear.
3	¿Qué habilidades necesita un docente para desarrollar la reflexión pedagógica?	Todos debemos reflexionar sobre el desarrollo de funciones. Yo como docente debo hacer un análisis, un recordar, una retrospección sobre lo que he realizado de mi práctica. Cuando yo planifico una clase estoy reflexionando porque me pongo a analizar cuando hice ese tema como me fue y hago una crítica constructiva de lo que he realizado. El objetivo de una reflexión profunda es mejorar para generar cambios en la práctica. Yo no soy la misma cuando empecé y el ultimo día que trabaje de manera presencial, he ido cambiando mi punto de vista que está relacionada con mi forma de trabajo. He ido cambiando con la autocrítica, el análisis

		<p>y la investigación. No me puedo quedar con lo que antes pensaba. El docente debe estar actualizado, leer, investigar y eso va hacer que autoanálisis y cambios para mejorar.</p>
4	<p>¿Cómo propicias la generación de espacios para la reflexión colaborativa en tu comunidad educativa?</p>	<p>La conversación en las horas libres, de cómo me iba en las aulas, de que me paso inconscientemente estamos diciendo quiero mejorar. Ahora con la hora colegiada se formalizo para en conjunto conversar y analizar sobre nuestra practica pedagógica. Contamos nuestras experiencias en el aula, compartimos lo que hacemos (uso de material didáctico, planteamiento del problema, etc) y reflexionamos si podemos aplicarlo en nuestra aula dando cada uno aportes o punto de vista en equipo para mejorar nuestra práctica. Ver qué actividades vamos realizando para que desarrolle sus competencias, ver los obstáculos de algún problema, así en conjunto plantear las propuestas y estrategias a través de una reflexión colaborativa.</p>
5	<p>¿Qué acciones de trabajo colaborativo o acompañamiento se han desarrollado en tu IE? ¿Qué temas se desarrollaron? ¿Cómo participaron los diversos actores educativos y que compromisos generaron?</p>	<p>En las reuniones colegiadas colocamos una agenda para organizarnos, considerando temas pedagógicos. En marzo vimos la documentación pedagógica y los compromisos por grado, se trabaja coordinado a base de criterios. En conjunto vamos viendo con los aportes de cada uno, sus experiencias pedagógicas para aprender en conjunto. Asimismo, la apertura que todos sus miembros tienen para aportar. Todo documento pedagógico lo analizamos y comprendemos en conjunto para poder trabajarlo, si sigue la duda nos comprometemos a investigar. Cada docente le da su plus personal que da la experiencia, y compartimos esas estrategias para unificar criterios con la ganas de mejorar en beneficio de nuestros estudiantes.</p>
6	<p>¿Qué relación encuentras entre el análisis de tus prácticas pedagógicas y el ejercicio profesional? ¿Puedes relatar alguna experiencia significativa al respecto?</p>	<p>Como profesional voy aprendiendo más cuando voy mejorando mi práctica pedagógica. Porque si yo quiero mejorar algo, tengo que aprender, tengo que investigar. Y como profesional me conlleva a conocer otras cosas, a tener otras ideas y genera seguridad profesional ya que puedo absolver las dudas de mis estudiantes ya que he investigado. Uno personalmente va mejorando, la idea no es que se estudia para asumir cargos, sino que cuando uno mejora su práctica pedagógica también tus estudiantes mejoran. Gracias a que he investigado y leído he tenido otras oportunidades de crecimiento profesional y mejora mi practica pedagógica. He siempre buscado temas nuevos y con material concreto para ir innovando a través de bingos, dominio, historietas y otros; también falta que nuestros estudiantes investiguen.</p>

7	¿Cómo incentiva el equipo directivo el crecimiento personal/profesional de sus docentes? ¿Qué posibilidades de desarrollo profesional tienes?	El equipo directivo motiva a que se escriban a diversos cursos que hay por PERUEDUCA y eventos que se dan en UGEL. Siempre nos han enviado a cursos y capacitaciones para conocer nuevas estrategias metodológicas. Como profesional siempre me gusta compartir y los estudiantes me motivan a seguir aprendiendo. Sin darme cuenta he ido investigando y eso me ha abierto muchas puertas en el ámbito educativo para trabajar en acompañamiento pedagógico de mi área y como tutor virtual con docentes. Me gusta trabajar con profesional y compartir experiencias entre nosotros. No me gusta lo monótono, me motiva cosas nuevas porque me exige como profesional y cambia mi rutina para conocer algo nuevo.
8	¿Cómo promueve la IE los proyectos colaborativos y/o experiencias de aprendizaje con apertura a la comunidad?	En mi institución hacemos muchas cosas, pero nos falta el cómo darnos a conocerlo. Todas las áreas en la institución trabajan diferentes actividades para lograr las competencias en los estudiantes. Se aprecia y se nota en los eventos que hacemos, pero falta que la comunidad se involucre más directamente. Se debe plasmar lo que hacemos para lograr esa apertura. El equipo directivo debe liderar para sensibilizar el trabajo con proyectos que se debe dar sin imposición sino motivándolos.
9	¿Cómo se promueve el liderazgo al interior de su comunidad educativa? ¿Cómo se ejerce la autonomía del docente para lograr los objetivos institucionales?	Cada área se organiza con coordinar, secretario y tesorero; asiendo el coordinador quien lleva las ideas del área. Cada año vamos renovando, la idea es que todos sean líderes; motivar a que todos asuman. Cuando hay actividades nos organizamos en equipos. El docente tiene que ser líder en su aula a través de la comunicación asertiva, un lenguaje adecuado, sentiré parte de.
10	¿Qué estrategias realiza la IE para promover una escuela que aprende y mejorar la práctica pedagógica? ¿Qué condiciones son necesarias para propiciar una comunidad profesional de aprendizaje?	Hay que generar espacios para aprender de nuestros errores y de la problemática que tenemos e ir avanzando como institución, por ello el diálogo y la comunicación asertiva es importante. El líder debe sensibilizar buscando que juntos aprendamos para mejorar como institución en un clima en la que todos se encuentren parte de y no buscar intereses particulares. Importante es la escucha activa para que los compromisos se cumplan y lograr la unidad en metas en común. Para cualquier cambio institucional y personal una reflexión autocrítica y profunda es necesaria para generar grandes cambios y seguir avanzando, ya que al docente le cuesta decir que sean equivocado o que se puede mejorar. Los líderes deben promover la reflexión a través de preguntas reflexivas.

EntV 6- Docente de secundaria J.V.R

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué acciones realizas para propiciar un clima armonioso en tu IE?	<p>Uno de mis principios es generar un clima de respeto, yo pienso que si nos respetamos todos los integrantes de la comunidad podemos lograr que haya cooperación, podemos fomentar que haya una empatía, motivar a los compañeros a que realicen retos, puedo promover la autonomía de los docentes.</p> <p>Emplear las palabras mágicas, el por favor, me puede ayudar.</p> <p>En base al respeto, voy a generar que todos los integrantes de la comunidad sean competitivos, halla una buena relación interpersonal y el maestro se va sentir en confianza.</p>
2	¿Qué estrategias utiliza tu IE para un trabajo efectivo?	<p>Una de las estrategias es tener un objetivo en común, dejando de lado los objetivos personales; a partir de ello se promueve la participación activa de toda la comunidad educativa que haya una buena comunicación, generar una confianza para tener éxitos.</p> <p>Se parte de una necesidad y se va planteando objetivos en común.</p> <p>Podemos discrepar, pero al final llegamos a acuerdos en común.</p> <p>Estamos viendo relacionar áreas a través de proyectos.</p>
3	¿Qué habilidades necesita un docente para desarrollar la reflexión pedagógica?	<p>Reflexionar sobre mi propia practica pedagógica es tomar conciencia reflexiva y autocritica de lo que estoy haciendo, si tuve la certeza y seguridad de haber logrado lo planificado. Lo primero es auto reflexionar si me está funcionando el método, la estrategia, la retroalimentación, la evaluación que estoy empleando.</p> <p>Hacerse una autocrítica y a partir de ello ver si se está logrando la meta teniendo altas expectativas. Complementar con la planificación y organización para tener un resultado óptimo.</p>
4	¿Cómo propicias la generación de espacios para la reflexión colaborativa en tu comunidad educativa?	<p>Escuchar y aprender de las experiencias de otros. Hacer un dialogo reflexivo durante las horas colegiadas. Organizarnos en equipos para aprender que este proceso dialógico nos va a permitir contrastar nuestro punto de vista y eso va a generar aumentar nuestra seguridad, nuestro pensamiento crítico, nuestro respeto mutuo y nuestra autonomía individual y grupal, porque todos vamos a poner de manifiesto nuestras ideas, debilidades y fortalezas. Esto nos va a conllevar a aprender a escucharnos, a organizarnos en equipo y generar ese dialogo reflexivo, teniendo en cuenta la capacidad de escucha de las experiencias, ya que todo apunta a una meta u objetivo.</p>

5	¿Qué acciones de trabajo colaborativo o acompañamiento se han desarrollado en tu IE? ¿Qué temas se desarrollaron? ¿Cómo participaron los diversos actores educativos y que compromisos generaron?	En presencial hicimos un taller de organizadores visuales, y los concursos de oratoria en temas libres para que todos los estudiantes participen. Todos los instrumentos de gestión son trabajados de manera organizativa bajo acuerdos de convivencia. Cuando los directivos hacen su acompañamiento nosotros aportamos idea. Realizar GIAS por áreas y horas colegiadas para compartir estrategias para ir poniéndose de acuerdo.
6	¿Qué relación encuentras entre el análisis de tus prácticas pedagógicas y el ejercicio profesional? ¿Puedes relatar alguna experiencia significativa al respecto?	Mi práctica pedagógica es la acción de mejorar, socializar, compartir mis experiencias, reflexionar y evaluar todos los procesos cognitivos, empleo de herramientas y estrategias, orientaciones basadas en el respeto y responsabilidad que uso me van a permitir a que mi ejercicio profesional sea eficiente. Debo considerar las metas, las estrategias esa valoración y comprensión de los aprendizajes para a través de mi practica obtenga buenos resultados. Este trabajo pedagógico debe ser constante, superar retos para ser eficiente y brindar mejor educación a los estudiantes.
7	¿Cómo incentiva el equipo directivo el crecimiento personal/profesional de sus docentes? ¿Qué posibilidades de desarrollo profesional tienes?	Los directivos siempre nos comunican las capacitaciones. Si uno quiere ser buena profesional, dar un servicio de calidad entonces yo tengo que ser constante para mejorar y crecer en el mercado laboral. Las posibilidades nos dan, queda cada uno aprovecharla, es una necesidad de auto superación. Si uno quiere ser competente debo tener iniciativa, liderazgo, gestión de trabajo, capacidad de relacionarme interpersonalmente y debo ser flexible y empática. Cada ser humano planifica su vida. Uno debe estar al día. Uno es maestra de vocación y servicio.
8	¿Cómo promueve la IE los proyectos colaborativos y/o experiencias de aprendizaje con apertura a la comunidad?	Partir de metas en común, a través de proyectos de integración entre áreas; valorando las competencias actitudinales y la autonomía. Estar dentro del contexto de los estudiantes para que sean competentes y asertivos. Somos maestros que tenemos muchas ganas de proyectarnos hacia el futuro.
9	¿Cómo se promueve el liderazgo al interior de su comunidad educativa? ¿Cómo se ejerce la autonomía del docente para lograr los objetivos institucionales?	Para influir en los demás tenemos que primero ser asertivos con ideas claras, apertura e involucrar a todos; también debe haber una interacción social que sea motivador, persuasivo para que con eficiencia lograr las metas en común. Para ser líder tiene que uno ser empática comunicarse de una manera asertiva generando confianza para generar compromisos. Un buen líder dialoga, no impone autoridad y saber interactuar, persuadir argumentando. Es importante promover nuestras habilidades blandas, ponerse en el lugar del otro.
10	¿Qué estrategias realiza la IE para promover una escuela que aprende y	Movilización de altas expectativas de aprendizaje, cuanto mayor es el reto me voy a exigir más. Eso me permite reflexionar sobre mi

	<p>mejorar la práctica pedagógica? ¿Qué condiciones son necesarias para propiciar una comunidad profesional de aprendizaje?</p>	<p>propio aprendizaje. Tiene que haber un aprendizaje colaborativo donde las tareas tienen que ser compartidas, cada uno se haga responsable y tenga un rol. Debe haber un manejo conductual y socioemocional que implica involucrar a los padres de familia y todas las actividades estén dentro de un contexto. Todo cambio enfocado a mejorar el aprendizaje y que los errores que tengamos son oportunidades de aprendizaje. Desarrollar las habilidades comunicativas de manera transversal para generar aprendizajes significativos. Las estrategias deben partir de las necesidades de nuestros estudiantes y de la comunidad en la cual nosotros estamos desarrollando, y a partir de ello movilizar estas altas expectativas. Una de las condiciones es el aprendizaje colaborativo, el dialogo permanente y constante, finalmente las altas expectativas, el manejo socioemocional y la retroalimentación.</p>
--	---	--

ANEXO 9 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE MODELACIÓN POR LOS EXPERTOS

FICHA DE VALIDACIÓN

I.- Datos generales:

1.1.- Nombres y apellidos del especialista: Irma Milagros Carhuanchu Mendoza

1.2.- Grado de estudios alcanzados: Doctora en Administración / Maestra en Finanzas y entornos virtuales

1.3.- Resultado científico en valoración: “Comunidades Profesionales de Aprendizaje para efectivizar el trabajo colegiado en instituciones educativas de educación secundaria de la UGEL 02”

1.4.- Autor del resultado científico: Elizabeth E. Huaripaucar Lezama

II. Aspectos a observar

VALIDACIÓN INTERNA (CONTENIDO)

Indicadores	Escala de valoración					Aspectos		
	1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	Sugerencias
Factibilidad de aplicación del resultado que se presenta.					X			
Claridad de la propuesta para ser aplicado por otros.					X			
Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes.					X			
Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales.					X			
Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado.					X			
Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta.					X			
La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos curriculares y pedagógicos, detallado, preciso y efectivo.					X			
La propuesta esta contextualizada a la realidad en estudio.					X			

VALIDACIÓN EXTERNA (FORMA)

Indicadores		Escala de valoración					Aspectos		
		1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	Sugerencias
Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado.								
Objetividad	Está expresado en conductas observables.					X			
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.					X			
Organización	Existe una organización lógica.					X			
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X			
Intencionalidad	Adecuado para evaluar aspectos de la variable.					X			
Consistencia	Basado en aspectos teórico científico de la Psicología					X			
Coherencia	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					X			
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X			
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.					X			

III.- Aportes o sugerencias para el perfeccionamiento del resultado científico:

.....

IV.- Opinión de aplicabilidad.

La modelación está acorde a la solución del problema de investigación y a la mención de la maestría.

V.- Resultados

Promedio de valoración interna 50(100%) + valoración externa: 50 (100%)

Resultado de valoración: 100

Tabla de Valoración

Descripción	Puntaje
Deficiente	0-25
Baja	26-50
Regular	51-70
Buena	71-85
Muy Buena	86-100

1. Deficiente ()
2. Baja ()
3. Regular ()
4. Buena ()
5. Muy buena (X)

Nombres y Apellidos	Irma Milagros Carhuanchu Mendoza	DNI N°	40460914
Dirección	Calle Javier Heraud Nro. 111	Celular	983938868
Título profesional/Especialidad	Licenciada en Administración		
Grado Académico	Doctora en Administración / Maestra en Finanzas y entornos virtuales		
Mención			

 
Firma:
Lugar y fecha: 26 de Noviembre del 2020

Ficha de validación de la propuesta metodológica

Datos generales.

Apellidos y nombres de especialista: Moreno Bardales, Hólwis César

Grado de estudios alcanzado: Magister Scientiae

Resultado científico en valoración:

Autor del resultado científico: Bachiller

Aspectos a observar

Validación interna

Indicadores	Escala de valoración					Aspectos		
						Positivos	Negativos	Sugerencias
	1	2	3	4	5			
Factibilidad de aplicación del resultado que se presenta.					X			
Claridad de la propuesta para ser aplicado por otros				X				
Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes				X				
Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales					X			
Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado.					X			
Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta.				X				
La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos, detallado, preciso y efectivo					X			
La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.					X			
Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.					X			
Contiene un plan de acción de lo general a lo particular.					X			

Ficha de validación externa (forma)

Indicadores		Escala de valoración					Aspectos		
							Positivos	Negativos	Sugerencias
		1	2	3	4	5			
Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado				X				
Objetividad	Está expresado en conductas observables					X			
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica				X				
Organización	Existe una organización lógica					X			
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				X				
Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de las categorías					X			
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos de la educación					X			
Coherencia	Entre el propósito, diseño y la implementación de la propuesta					X			
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación					X			
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					X			

Aportes o sugerencias para el perfeccionamiento del resultado científico:

ninguna _____

Opinión de aplicabilidad.

Aplicable _____

Resultados

$$\text{Promedio de valoración} = \frac{\text{Valoración interna} + \text{valoración externa}}{2}$$

Resultado de valoración: 47

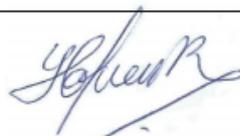
Escala de valoración

Escala	Rango frecuencia	Rango porcentaje
Deficiente	[10 - 17]	[20% - 35%]
Bajo	[18 - 25]	[36% - 51%]
Regular	[26 - 33]	[52% - 67%]
Bien	[34 - 41]	[68% - 83%]
Muy bien	[42 - 50]	[84% - 100%]

Opinión de aplicabilidad:

a) Deficiente () b) Bajo () c) Regular () d) Bien () Muy bien (X)

Nombres y Apellidos	Hélgwis César Moreno Bardales	DNI N°	09618132
Dirección domiciliaria	Jr. Eloy Espinoza 415 – Urb. Ingeniería – Lima 31	Teléfono / Celular	993140237
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Administración de Empresas/ Gestión en IIEE Superior		
Grado Académico	Magister Scientiae		
Ocupación y año de experiencia	Consultor en gestión Educativa, Plataformas virtuales y Docente (15 años)		
Metodólogo/temático	Temático		



Firma

Lugar y fecha: Lima, 02 de Diciembre de 2020

Ficha de validación de la propuesta metodológica

Datos generales.

Apellidos y nombres de especialista: Lon Kan Prado Carlos Alberto

Grado de estudios alcanzado: Magister

Resultado científico en valoración: Muy bien

Autor del resultado científico: Bachiller

Aspectos a observar

Validación interna

Indicadores	Escala de valoración					Aspectos		
	1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	Sugerencias
Factibilidad de aplicación del resultado que se presenta.					X			
Claridad de la propuesta para ser aplicado por otros					X			
Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes					X			
Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales					X			
Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado.					X			
Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta.					X			
La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos, detallado, preciso y efectivo					X			
La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.					X			
Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.					X			
Contiene un plan de acción de lo general a lo particular.					X			

Ficha de validación externa (forma)

Indicadores		Escala de valoración					Aspectos					
							Positivos	Negativos	Sugerencias			
		1	2	3	4	5						
Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado								X			
Objetividad	Está expresado en conductas observables								X			
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica								X			
Organización	Existe una organización lógica								X			
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad								X			
Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de las categorías								X			
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos de la educación								X			
Coherencia	Entre el propósito, diseño y la implementación de la propuesta								X			
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación								X			
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación								X			

Aportes o sugerencias para el perfeccionamiento del resultado científico:

Ninguna, sí cumple con el resultado científico

Opinión de aplicabilidad.

Muy bien

Resultados

$$\text{Promedio de valoración} = \frac{50 + 50}{2}$$

Resultado de valoración: 50

Escala de valoración

Escala	Rango frecuencia	Rango porcentaje
Deficiente	[10 - 17]	[20% - 35%]
Bajo	[18 - 25]	[36% - 51%]
Regular	[26 - 33]	[52% - 67%]
Bien	[34 - 41]	[68% - 83%]
Muy bien	[42 - 50]	[84% - 100%]

Opinión de aplicabilidad:

a) Deficiente () b) Bajo () c) Regular () d) Bien () Muy bien (X)

Nombres y Apellidos	Carlos Alberto Lon Kan Prado	DNI N°	15595507
Dirección domiciliar	Av. Domingo Orue 565	Teléfono / Celular	954903816
Título profesional / Especialidad	Ingeniero Electrónico		
Grado Académico	Magister		
Ocupación y año de experiencia	Consultor de sistemas y procesos. Más de 30 años de experiencia		
Metodólogo/temático	Temático		


 Firma
 Lugar y fecha: ...27-04-2021