



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

**FORTALECER EL TRABAJO COLEGIADO PARA
ELABORAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN
ESCOLAR EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PRIVADA NIVEL PRIMARIO DE LIMA**

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

LILLIAN MARTHA GONZALES MEDRANO

(0000-0002-7496-3286)

Asesora:

Mg. María Georgina Diaz Cornejo

(0000-0001-6555-8492)

Lima – Perú

2022

Índice

	Pág.
Resumen	III
Introducción	1
Desarrollo	2
1. Diagnóstico del problema	2
1.1. Contextualización del problema	2
1.2. Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico	3
1.3. Metodología del diagnóstico	4
1.4. Resultados del diagnóstico	5
Resultados cualitativos	5
Resultados cuantitativos	5
1.5. Formulación del problema	6
2. Fundamentación teórica	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Referentes conceptuales que sustentan la propuesta	9
3. Propuesta de liderazgo pedagógico	11
3.1. Justificación de la propuesta	11
3.2. Propuesta de gestión	12
3.3. Matriz de implementación de la propuesta de liderazgo pedagógico	13
3.4. Matriz de seguimiento de la propuesta de liderazgo pedagógico	15
Conclusión	16
Referencias	17
Anexos	

Resumen

Este estudio aborda una problemática identificada en una Institución Educativa Privada de Lima, donde el directivo no cuenta con los instrumentos de gestión escolar actualizados, razón por la cual no se tiene claro los objetivos institucionales, por lo tanto se decidió fortalecer mediante el trabajo colegiado la elaboración de los instrumentos de gestión escolar de acuerdo a la normatividad educativa vigente, a partir del trabajo colegiado en la IE y Grupos de interaprendizaje los que permitirán que los actores educativos incrementen su conocimiento sobre la elaboración de los instrumentos de gestión escolar como el Proyecto Educativo Institucional(PEI), Plan Anual de Trabajo(PAT), Reglamento Interno (RI) , Proyecto Curricular Institucional(PCI). Según el Ministerio de Educación (2019) El trabajo colegiado es una estrategia que promueve el trabajo colaborativo entre los docentes con el propósito de realizar una planificación colectiva buscando la mejora de los aprendizajes. Por consiguiente, el trabajo colegiado está relacionado con la gestión pedagógica de la I.E a través del liderazgo del maestro y contribuir a su autonomía para mejorar resultados educativos. Cuyo objetivo general es fortalecer el trabajo colegiado para elaborar los instrumentos de gestión escolar en una institución educativa privada de Lima, para la muestra se consideró a estudiantes, padres de familia, docentes y directivos; para lo cual se aplicó la técnica e instrumento como la encuesta, focus group, cuestionario y guía de entrevistas. Se plantea como alternativa fortalecer el trabajo colegiado para elaborar los instrumentos de gestión escolar. La implementación de este Plan de Acción repotenciará el liderazgo y mejorará la calidad educativa.

Palabras claves: trabajo colegiado, gestión pedagógica, instrumentos de gestión escolar

Introducción

La investigación sobre fortalecer el trabajo colegiado para elaborar los instrumentos de gestión escolar en una institución educativa privada de Lima, surge porque la IE cuenta con instrumentos de gestión escolar desactualizados, incompletos que no responden al contexto real y a las necesidades educativas de los estudiantes, situación que se ha evidenciado en el recojo de información para elaborar el diagnóstico del trabajo académico por parte de los informantes docentes, padres de familia y directivos. ¿De qué manera podemos fortalecer el trabajo colegiado para elaborar los instrumentos de gestión escolar de la IE?

Frente a esta realidad educativa se tiene como propósito organizar y fortalecer el trabajo colegiado en la IE con la finalidad de elaborar los instrumentos de gestión escolar con participación de la comunidad educativa de tal forma garantizar que la IE cuente con objetivos estratégicos institucionales que responda a las competencias del desempeño directivo, administrativo, docentes etc., y la mejora la calidad educativa.

Es un desafío del directivo de hoy desarrollar un liderazgo compartido que involucre a todos los actores escolares para que participen de manera activa en la planificación y ejecución de los instrumentos de gestión actualizados, situados a las demandas y necesidades de la escuela, instrumentos de gestión donde se plasma la visión y misión que tenemos como institución educativa donde se respeta la diversidad, se busca el bien común y se forme a los estudiantes en valores que contribuyan al desarrollo de su ciudadanía. Es por ello que presentamos esta investigación que de seguro contribuirá a la mejora de la calidad de servicio que brinda la institución educativa donde se realiza dicha investigación.

Desarrollo

1. Diagnóstico del problema

1.1. Contextualización del problema

La I. E. de gestión privada de Lima tiene 40 años al servicio a la niñez y juventud en los niveles de inicial, primaria y secundaria. La institución educativa está ubicada en la zona urbana, la comunidad educativa participa en los juegos deportivos organizados por la UGEL en desfiles cívicos, campañas de salud organizadas por la municipalidad involucrándose de esta manera con la comunidad.

El director que ha asumido el liderazgo de la gestión escolar de la institución educativa es nuevo, pero se percibe en él su capacidad de organización, de promover el trabajo colaborativo entre los docentes de cada nivel. La mayoría de docentes de la institución son nuevos, pero tiene como característica; que se involucran en el trabajo, muestran buena actitud y disposición para asumir el liderazgo en el aula. Los Padres de Familia son colaboradores y muestran su compromiso con los aprendizajes de sus hijos y diversas actividades que se proponen en la institución. La gran mayoría de estudiantes muestran el deseo de aprender y conocer más sobre los nuevos recursos tecnológicos brindadas por la institución educativa. La infraestructura es de material noble, cuenta con servicios básicos, aulas amplias, ventiladas, con equipos de proyector multimedia, equipo de sonido, también cuenta con sala de computación, laboratorio de ciencia, departamento de psicología y con equipos para desarrollar la Psicomotricidad. La institución educativa es de gestión privada, el director que ha asumido el liderazgo promueve el trabajo colaborativo, delega responsabilidades, se muestra empático y manifiesta una capacidad de escucha hacia todos los miembros de la comunidad escolar. La escuela cuenta con una visión y misión centrada en la práctica de valores cristianos los cuales se encuentran incorporados en los instrumentos de gestión. La institución por ser una entidad cristiana ha fortalecido a toda la

comunidad escolar en la práctica de valores cristianos, amistad y respeto mutuo por lo que no se observa o ha generado ninguna situación de violencia en la institución educativa, hemos procurado la relación presencial una vez al mes y de manera continua usando las plataformas digitales como el Zoom, Google Meet y por WhatsApp. Cuenta con la plataforma digital Idukay que sirve como medio para el desarrollo de las actividades escolares de aprendizaje y evaluación continua. La escuela cuenta con redes sociales del Facebook e Instagram la cual son utilizadas para las actividades culturales, se cuenta con instrumentos de gestión escolar las cuales han sido elaborados por el promotor y directivos, dichos documentos de gestión no han sido socializados con el equipo docente, no han sido elaborados de manera participativa.

Antes de la pandemia la población estudiantil fue de 750 aprox. Actualmente cuenta con 409 estudiantes.

1.2. Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico

En esta investigación se prioriza la problemática de la categoría gestión escolar, la sub categoría trabajo colegiado donde se observa como dificultad poco participación en la elaboración de instrumentos de gestión, por cuanto la Institución educativa cuenta con instrumentos de gestión escolar desactualizados, incompletos que no responden al contexto real y a las necesidades educativas de los estudiantes, por lo que se plantea como una alternativa fortalecer el trabajo colegiado para elaborar los instrumentos de gestión escolar en una institución educativa privada de Lima. En conclusión, se focaliza la problemática en el deficiente trabajo colegiados para elaborar los instrumentos de gestión escolar de la IE, si no se atiende esta problemática no se brindará una educación pertinente a los estudiantes y por ende se ejercerá una gestión deficiente.

1.3. Metodología del diagnóstico

La finalidad del diagnóstico de Trabajo de Liderazgo Pedagógico fortalecer el trabajo colegiado para elaborar los instrumentos de gestión escolar en una institución educativa

privada de Lima, para ello se tomó en cuenta los instrumentos cualitativos y cuantitativos, los instrumentos y técnicas que se aplicaron fueron 4: Cuestionario aplicado a 2 directivos y 5 familias, entrevista dirigido a 6 docentes y 5 estudiantes. La entrevista a estudiantes consta de 10 preguntas, el cuestionario a padres de familia que tiene 16 preguntas y el cuestionario a directivos que consigna 44 preguntas cuyo objetivo de los instrumentos es recoger la percepción sobre la convivencia escolar y la enseñanza en la IE. La entrevista a focus groups docentes que contiene siete 7 preguntas, distribuidas en tres categorías, las cuales tienen el objetivo de identificar la percepción docente sobre la gestión escolar en la IE. estos instrumentos usados para el presente estudio fueron validados por juicio de expertos según fichas técnicas (ver Anexo 5). Después de aplicar las encuestas se obtuvo los resultados sobre cómo es la gestión escolar en la IE, en base a la investigación de la información recolectada tomar decisiones oportunas que ayude a organizar y fortalecer el trabajo colegiado para elaborar los instrumentos de gestión escolar en la institución educativa.

Los criterios que se consideraron para la participación de la muestra familias fue los que más concurren a la IE, la muestra de docentes se ha considerado docentes comprometidos e identificados con la IE, con relación a los estudiantes son hijos de padres de familia que más participan en la IE y entre los directivos se eligió a quienes asumen el cargo por primera vez en la IE.

La muestra consta de 5 estudiantes, 6 docentes, 5 familias y 2 directivos como actores directos de la gestión educativa, quienes fueron los que proporcionaron información de acuerdo a los criterios de los instrumentos y técnicas utilizados en la recopilación de información.

1.4. Resultados del diagnóstico

Resultados cualitativos. Según los resultados que se obtuvo en la Tabla 3 (ver Anexo) aplicando los instrumentos cualitativos entrevista a estudiantes y grupo focal a

docentes reflejan en la categoría gestión escolar en la unidad de información estudiantes, de la sub categoría clima y convivencia escolar que existe buenas relaciones interpersonales y buen clima institucional como punto crítico poca participación docente en la elaboración de los instrumentos de gestión escolar.

En la unidad de información estudiantes, de la sub categoría conduce el proceso de enseñanza se observa como dificultad la falta de claridad en el proceso de enseñanza. Mientras que, en la unidad de información docente, de la sub categoría trabajo colegiado se puede recoger que los docentes tienen poca participación en la elaboración de los instrumentos de gestión escolar Y por otro lado en la sub categoría monitoreo y acompañamiento se evidencia que se debe fortalecer el trabajo en equipo. Por último, en la sub categoría clima y convivencia escolar no refleja ninguna debilidad.

Resultados cuantitativos. Los resultados obtenidos se encuentran en la Tabla 4 (ver Anexo) de la muestra familias en nuestro trabajo de recolección de información respecto al liderazgo pedagógico en la IE tienen una percepción alta de 93 % con relación a la enseñanza y 91% con relación al trato escolar en la institución educativa.

Según la Tabla 5 (ver Anexo) los 2 directivos que fueron muestra de nuestro trabajo de recolección de información respecto al liderazgo pedagógico en la IE, cuyo ítem del cuestionario estaba relacionado a las dimensiones de procesos pedagógicos la percepción es alta de 79%, y en la dimensión cultura escolar también tienen una percepción alta de 87%, con relación a la administración operativa y de los recursos de la IE tienen una percepción de 92% igual de nivel alta, lo que significa que la IE muestra una gestión escolar aceptable.

1.5. Formulación del problema

Este trabajo de investigación responde a la dimensión procesos pedagógicos y a la categoría gestión escolar, sub categoría trabajo colegiado, unidad semántica Poca participación en la elaboración de IIGG por parte de los docentes, por cuanto los actores

educativos desconocen los objetivos estratégicos de la IE, en relación a esta subcategoría de trabajo colegiado existe la necesidad de fortalecer el trabajo colegiado para elaborar los instrumentos de gestión escolar en la IE.

El problema se ha identificado de acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico aplicado a la muestra considerada en el trabajo académico. El problema se encuentra vinculado con el Marco del Buen Desempeño Directivo, sobre la gestión de las condiciones de aprendizaje para el desarrollo de capacidades uno, donde los directivos tienen la obligación de planificar directamente el proceso de aprendizaje, y en la competencia dos, tenga en cuenta que los líderes deben facilitar la participación de los actores involucrados en el aprendizaje de los estudiantes MBDD (MINEDU, 2014). ¿De qué manera podemos fortalecer el trabajo colegiado para elaborar los instrumentos de gestión escolar de la IE?

2. Fundamentación teórica

2.1. Antecedentes

Jara (2018) desarrollo una investigación titulada Planificación y contextualización de los instrumentos de gestión escolar de la I.E.S. Jornada Escolar Completa San Juan Bosco de ciudad de Puno. El objetivo de esta investigación fue mejorar la planificación y contextualización de los instrumentos de gestión escolar (PEI, PAT, RI, PCI). Este trabajo fue desarrollado con una muestra de 40 docentes 10 personas del área de administrativa. Los resultados que se obtuvieron con la aplicación de la investigación, fue la sensibilizar al personal docente y administrativo en la planificación de los instrumentos de gestión escolar. El investigador llega a la conclusión que el trabajo colegiado es una alternativa que permite mejorar la planificación y contextualización de los instrumentos de Gestión Escolar. Está investigación confirma que el trabajo colegiado es una alternativa de solución para lograr desarrollar una planificación pertinente y contextualizada de los instrumentos de gestión escolar.

Vigo (2018) realizó una investigación basada en el trabajo colegiado cuyo propósito es la mejora de los aprendizajes del área matemáticas en los estudiantes de la IE 88311 José Gálvez Egusquiza. Los objetivos de esta investigación en este plan de acción se han propuesto como estrategias para implementar el trabajo de la colegiado en la institución educativa gestionando tiempos donde se brinde a los docentes y a la comunidad educativa un espacio de reflexión crítica reflexiva sobre sus prácticas docentes en el aula para superar los desafíos que enfrentan al momento de planificar de actividades de aprendizaje que beneficien los aprendizajes de los estudiantes, principalmente en matemáticas. Su muestra son 3 docentes de primaria. Los resultados obtenidos luego de la encuesta fueron positivos, concluyendo que la implementación de los círculos de trabajo colegiado promueve el aprendizaje mutuo como alternativa es una estrategia importante ya que empoderan a los docentes a utilizar espacios de reflexión crítica para un mejor desempeño de los estudiantes y obtengan mejores calificaciones.

Villafane (2018) en el Centro de Educación Tecnológica Productiva Las Carmelitas se realizó un estudio titulado centrado en el Trabajo colegiado para fortalecimiento de estrategias metodológicas en la gestión empresarial. El objetivo de esta investigación es encontrar estrategias para mejorar los problemas identificados en el nivel de logro de las habilidades de gestión empresarial. La muestra que recopiló y la que le brindó la información fue de 12 docentes de diferentes opciones de carrera y gestión empresarial. Una de las conclusiones a las que se llegó es que los docentes mejorarán sus habilidades de trabajo colectivo mediante la gestión de iniciativas emprendedoras y la supervisión, y el apoyo a la formación educativa apoyará la mejora de su práctica diaria, lo que repercutirá positivamente en el rendimiento de los estudiantes.

López y Reyes (2017) en su investigación la cual denominaron estrategias para mejorar la práctica docente en la Escuela Normal De Los Reyes Acaquilpan. El propósito de

este estudio fue fortalecer la formación de los docentes para que mejoren los aprendizajes de los escolares para mejorar el quehacer pedagógico se realizó a través de sesiones de trabajo colegiado mediante el intercambio de estrategias metodológicas y experiencias docentes exitosas. Se trabajo con una muestra de 39 docentes que laboran en la Escuela Normal De Los Reyes Acaquilpan en La Paz, México. La conclusión a la que llegan los investigadores con este estudio el cual les permitió recolectar, sistematizar y analizar un conjunto de datos que sirvieron para tener una visión concreta de trabajo colaborativo para utilizar durante el desarrollo de secuencias didácticas en su práctica con los estudiantes. Este estudio es un referente a nuestro trabajo ya que nuestra investigación pretende usar la estrategia de trabajo colegiado para la elaboración participativa de los instrumentos de gestión de la institución educativa.

Aguirre y Barranza (2021) desarrollaron una investigación basada en el desarrollo de un taller centrado en un enfoque de trabajo colectivo lo que se refiere a un trabajo colegiado, esta es una investigación cualitativa, tuvo como muestra a 17 docentes. Los instrumentos que aplico fueron cuestionarios de respuesta abierta para sistematizar la información recogida, los investigadores usaron la técnica de la categorización y la triangulación de instrumentos para obtener el diagnóstico. El propósito de la investigación fue ejecutar una propuesta de intervención pedagógica que permita revalorar el trabajo colegiado y entender sus implicancias en la institución mediante un trabajo colaborativo. La investigación da como resultados que existe una vinculación entre el trabajo colegiado y el rendimiento competitivo docente. El estudio concluye que se puede cambiar el concepto que manejan los docentes sobre el trabajo colegiado usando estrategias donde se les involucre a todos de una manera activa en la planificación de actividades escolares.

Landín & Sánchez (2016) en su estudio titulado trabajo colegiado, como un espacio para contar las experiencias de práctica de la docencia. El objetivo del estudio mencionado es

integrar un grupo de docentes para facilitar el trabajo colegiado, promoviendo la reflexión y el aprendizaje de las experiencias docentes a través de narrativas educativas. La muestra es docente de la escuela secundaria No. 3 de Poza Rica, Veracruz, México. Los resultados de la encuesta les permiten observar, reflexionar y centrarse en las necesidades generadas por acciones específicas. La investigación concluyó que los docentes deben ser apoyados en su trabajo diario y tener espacios para que reflexionen, aprendan y lo más importante, potencien su imaginación y creatividad.

2.2. Referentes conceptuales que sustentan la propuesta

Cuando hablamos de trabajo colegiado podemos definirlo según Quintero y Romero (2017) como una cultura colaborativa que deben desarrollar los docentes en un ambiente de intercambio de experiencias que obtienen de su práctica donde el docente deja el trabajo individualista para pasar a desarrollar un trabajo colectivo que va favorecer en el cambio de paradigmas de prácticas pedagógicas en las aulas tradicionales donde se desarrolla un trabajo memorístico centrado en el conocimiento mediante el trabajo colegiado se ayuda al docente a reflexionar sobre la necesidad de replantear su desempeño en el aula reemplazando las prácticas tradicionales por prácticas activas que promuevan aprendizajes significativos. Es por ello que se hace necesario sensibilizar al docente para que participe en estos espacios colegiados para que mejore su quehacer pedagógico mediante la autorreflexión de su desempeño en el aula de esa manera se garantiza la mejora en los aprendizajes.

Cuando hablamos de como planificar en la institución educativa según el MINEDU (2019) en la guía para la elaboración de los instrumentos de gestión proyecto educativo institucional y el plan anual de trabajo menciona, la guía nos dice que los instrumentos de gestión escolar se deben elaborar con la participación activa de todos los actores educativos. Asimismo, nos dice que los instrumentos de gestión deben responder a la situación real de institución educativa y que estos deben responder a las necesidades y demandas de la escuela

finalmente la guía nos dice que los instrumentos de gestión son claves para el buen funcionamiento de la institución educativa.

Los Instrumentos de Gestión escolar son los que direccionan los procesos pedagógicos de la IE, considerando los compromisos de gestión escolar que son los que orientan la gestión escolar de la escuela, los IIGG define el modelo de servicio integrado que brinda la escuela los cuales toman en cuenta las características, necesidades de aprendizaje y el interés de los estudiantes en sus diversos contextos. Para así garantizar brindar un servicio educativo de calidad (MINEDU, 2019). La institución educativa donde se realiza el estudio desconoce desde el directivo, docentes y otros actores la importancia que tienen la elaboración de los instrumentos de gestión escolar es por ello de esta investigación.

De acuerdo la R.V.M. N° 109-2021- MINEDU (2019) los grupos de inter aprendizaje en siglas GIAS se constituye una de las estrategias básicas para la capacitación pedagógica de la comunidad educativa, donde el intercambio de experiencias colectivas es necesario para reflexionar sobre el desarrollo de la práctica pedagógica mediante el intercambio de experiencias adquiridas de la práctica misma.

La reunión de trabajo colegiado (RTC) son estrategias educativas en la gestión institucional con el liderazgo pedagógico del directivo, espacio donde se crea condiciones para mejorar las prácticas de enseñanza en una institución educativa, la participación colegiada de los docentes mejora la práctica pedagógica, su desempeño docente promoviendo la toma decisiones y la incorporación de planes de organización para mejorar la calidad de enseñanza (R.V.M. N° 109-2021- MINEDU, 2021). Esta estrategia pedagógica nos permite profundizar en el análisis de las evidencias de conocimiento sobre las prácticas docentes, potenciar su labor docente y beneficiar el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas.

Según señala la R.V.M. N°109- MINEDU (2019) que las reuniones de trabajo colegiado son espacios donde el docente gestiona un trabajo pedagógico coordinado, dialogando y retroalimentándose de manera continua y esto a su vez le permite enriquecerse con la experiencia de otros docentes. Este acompañamiento interno previamente acordado entre pares genera un ambiente de confianza y respeto mutuo.

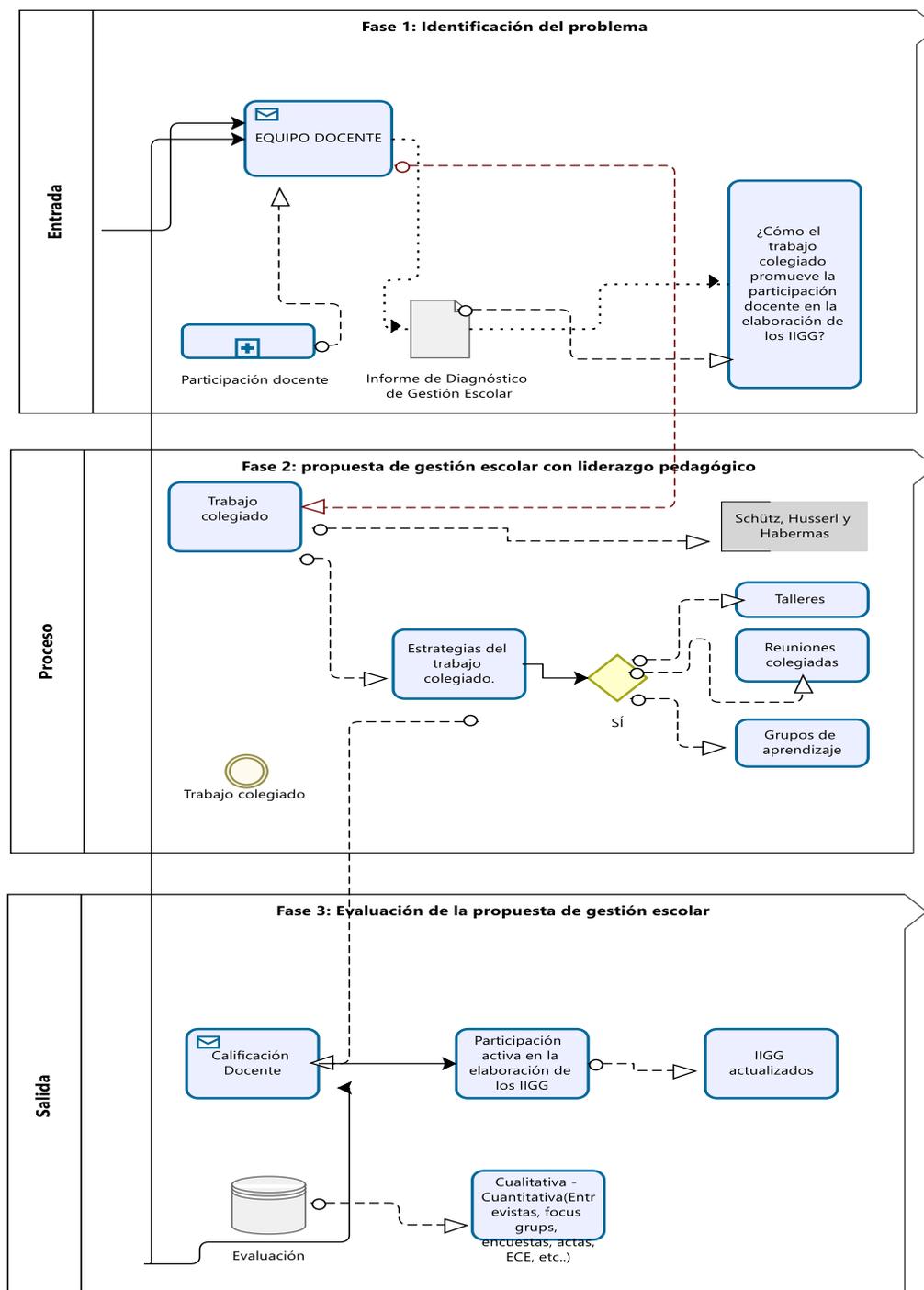
3. Propuesta de liderazgo pedagógico

3.1. Justificación de la propuesta

Nuestro trabajo de investigación tiene la finalidad de fortalecer el trabajo colegiado para elaborar los instrumentos de gestión escolar en la IE, está centrada en mejorar la gestión del directivo, Para completar este estudio recomendamos organizar y fortalecer el trabajo colegiado, mediante la realización de grupos de interaprendizaje, reuniones de trabajo colegiado, jornadas de reflexión talleres todo estas estrategias se van a desarrollar para promover en los docentes compromiso de trabajo dentro de la institución educativa para la elaboración de los instrumentos de gestión escolar (R.V.M. N° 109-2021- MINEDU, 2021). Los cuales se deben plantear para su elaboración de manera colegiada ya que estos instrumentos de gestión como lo son el proyecto educativo institucional, el plan anual de trabajo, el reglamento interno y el programa curricular de la institución educativa deben de estar situados a la realidad de la escuela para garantizar un servicio de calidad.

3.2. Propuesta de gestión

Figura 1
Propuesta de gestión



Nota: elaboración propia

3.3. Matriz de implementación de la propuesta de liderazgo pedagógico

Tabla 1

Matriz de implementación

Objetivos	Metas	Actividades	Responsables	CRONOGRAMA											
				M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Empoderar sobre el uso de estrategias que se deben desarrollar en el trabajo colegiado	95% de la comunidad educativa se empoderar sobre el uso de estrategias que se deben desarrollar en el trabajo colegiado al término del semestre.	Jornada de reflexión conjunta para resaltar la importancia del trabajo colegiado.	Director coordinadores	x											
		Taller de actualización y elaboración de las estrategias del trabajo colegiado.	Director coordinadores Profesores		x										
		Socializar y difundir las estrategias del trabajo colegiado a trabajar.	Director coordinadores Profesores		x	x	X								
		Jornada de reflexión para evaluar la eficacia del trabajo colegiado	Director coordinadores Profesores					x							
Mejorar la organización del trabajo colegiado.	95% de docentes mejoran la organización del trabajo colegiado al término del 2022.	Revisar y reestructurar de la planificación del trabajo colegiado.	Director Asesores o Especialistas coordinadores					x							
		Difundir el plan reestructurado del trabajo colegiado con el equipo de docentes.	Director Coordinadores						x						

		Grupo de interaprendizaje por niveles para reflexionar sobre el trabajo colegiado.	Director coordinadores	x
		Socializar los avances alcanzados en el trabajo colegiado por niveles.	Director coordinadores Profesores	
Incrementar el conocimiento de cómo elaborar los instrumentos de gestión Escolar.	95% de la comunidad educativa incrementa el conocimiento y elaboran los IIGG al término del 1er semestre,	Jornada colegiada para empoderar a los docentes sobre la importancia y elaboración de los IIGG escolar.	Director Especialistas	
		Taller de elaboración de los IIGG de acuerdo al marco normativo.	Director coordinadores Profesores	
		Grupos de interaprendizaje para socializar los avances de la elaboración de los IIGG escolar.	Director coordinadores Profesores	
		Socialización, ejecución y evaluación de los IIGG escolar actualizados.	Director coordinadores Profesores	

Nota: Elaboración propia

3.4. Matriz de seguimiento de la propuesta de liderazgo pedagógico

Tabla 2

Matriz de seguimiento

Dimensión priorizada de la gestión escolar	Gestión		
Objetivos esperados	Medios de verificación	Posibles dificultades en la implementación propuesta de TALP	Posibles acciones ante las dificultades presentadas
Empoderar sobre el uso de estrategias que se deben desarrollar en el trabajo colegiado	Informes y/o registro de asistencia a jornadas y talleres	Resistencia de algunos docentes a participar en las jornadas de reflexión. Docentes que no disponen de tiempo para participar en las jornadas de reflexión.	* Sensibilizar a los docentes a participar en las jornadas de reflexión. *Consensuar horarios para las jornadas de reflexión.
Mejorar la organización del trabajo colegiado	Planificación de trabajo colegiado	Escasa participación de directivos y docentes en la implementación del plan de trabajo colegiado	* Espacios de reflexión con directivos, docentes y la participación de especialistas de la UGEL
Incrementar el conocimiento de cómo elaborar los instrumentos de gestión Escolar	Instrumentos de gestión escolar actualizados	*Algunos docentes no disponen de tiempo para asistir al trabajo colegiado a elaborar los instrumentos de gestión. *El director no socializa y aprueba a tiempo los instrumentos de gestión.	*Consensuar horario adecuado a la disponibilidad de tiempo de los actores educativos *Sensibilizar al directivo a cumplir su función de acuerdo a la normatividad vigente.

Nota: Elaboración propia

Conclusiones

El fortalecimiento del trabajo colegiado tiene como objetivo promover la participación activa de los agentes de la educación en la elaboración de instrumentos de gestión escolar que conduzcan a brindar una educación pertinente y de calidad.

Las instituciones educativas deben fortalecer el trabajo colegiado donde se elabore con participación conjunta de los actores educativos los instrumentos de gestión actualizados y aprobados por resolución directoral.

El trabajo colegiado debe de gestionarse para la elaboración de los instrumentos de gestión escolar ya que es una práctica que enriquece el trabajo pedagógico colectivo y favorece la mejora del quehacer pedagógico del docente lo cual impacta en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes de una institución educativa.

Sugerencias

El plan de acción del trabajo colegiado va aportar de manera significativa a otros trabajos de investigación por cuanto, es funcional y adecuado para fortalecer el trabajo de gestión del directivo.

Mediante este trabajo de investigación queremos incentivar a otras instituciones educativas a que promuevan la elaboración de los instrumentos de gestión escolar de manera colegiada considerando las características y particularidades de su institución educativa.

Referencias

- Aguirre Gómez, F. J., & Barraza Barraza, L. (2021). El trabajo colegiado y sus implicaciones: diseño de una propuesta pedagógica. *Revista Educación*, 45(2), 505-526. <https://www.redalyc.org/journal/440/44066178018/44066178018.pdf>
- Dirección de Gestión Escolar- Minedu. (2019). Guía para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo 5 de las Instituciones Educativas de Educación Básica. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/6634>
- Jara, A.S. (2018) desarrollo una investigación titulada Planificación y contextualización de los instrumentos de gestión escolar de la I.E.S. Jornada Escolar Completa San Juan Bosco de ciudad de Puno. (Trabajo académico). <https://repositorio.usil.edu.pe/items/e18d1fbf-f494-49f2-82b6-031ab3e0e923/full>
- Quintero, C. y Romero, M. (2017) El trabajo colegiado docentes en la formación de profesores. *Revista scielo*. Número 7. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-85502016000200034
- Landín Miranda, M. D. R., & Sánchez Trejo, S. I. (2016). El trabajo colegiado, un espacio para narrar las experiencias desde la práctica docente. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, vol. 4, núm. 11. DOI: <http://dx.doi.org/10.21933/J.EDSC.2016.11.190>
- López Chino, A. y Reyes, R. L. (2017). Trabajo colegiado; estrategia de mejoramiento en las prácticas de enseñanza y de aprendizaje en la escuela normal de los Reyes Acaquilpan. estudio de caso. Congreso nacional de investigación educativa COME. San Luis Potosí. <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/0642.pdf>
- R.V.M. N° 011-2019-MINEDU. Norma que regula los instrumentos de gestión de las instituciones educativas y programas de educación básica.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/286165/RVM_N__011-2019-MINEDU.pdf

R.V.M. N°109-2021-MINEDU. Implementación del programa de formación y capacitación permanente durante el año 2021.

file:///C:/Users/mari_/Downloads/RVM%20N%C2%B0%20109-2021MINEDU.pdf.

Vigo, A. A. (2018). Trabajo colegiado para mejorar el área matemática en los estudiantes de la I.E. 88311 José Gálvez Egúsqiiza (Trabajo académico).

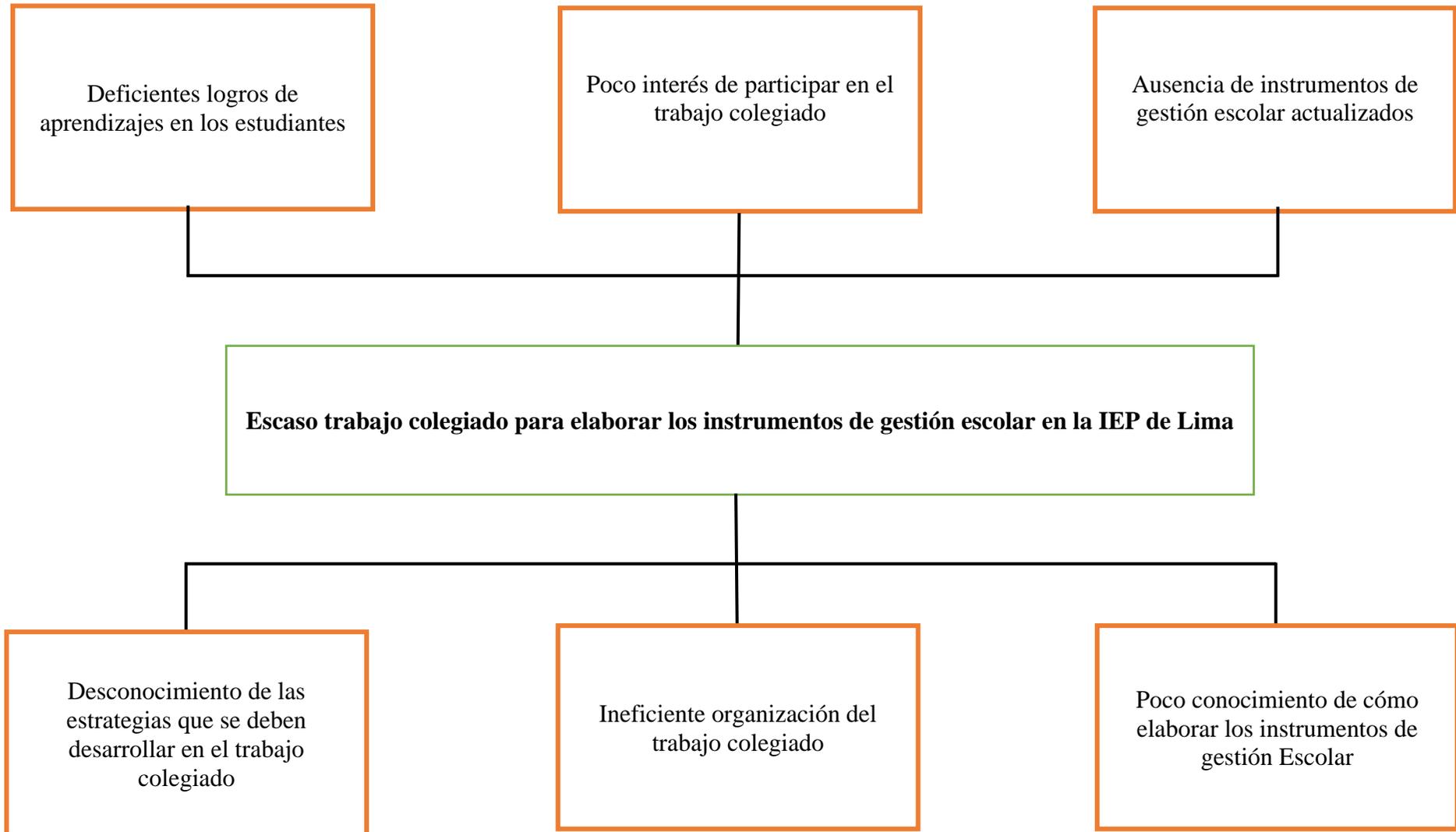
<https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/4281.49>.

Villafane, R. M. (2018). El trabajo colegiado para fortificar las estrategias metodológicas en gestión empresarial en el centro de educación técnico productiva las carmelitas.

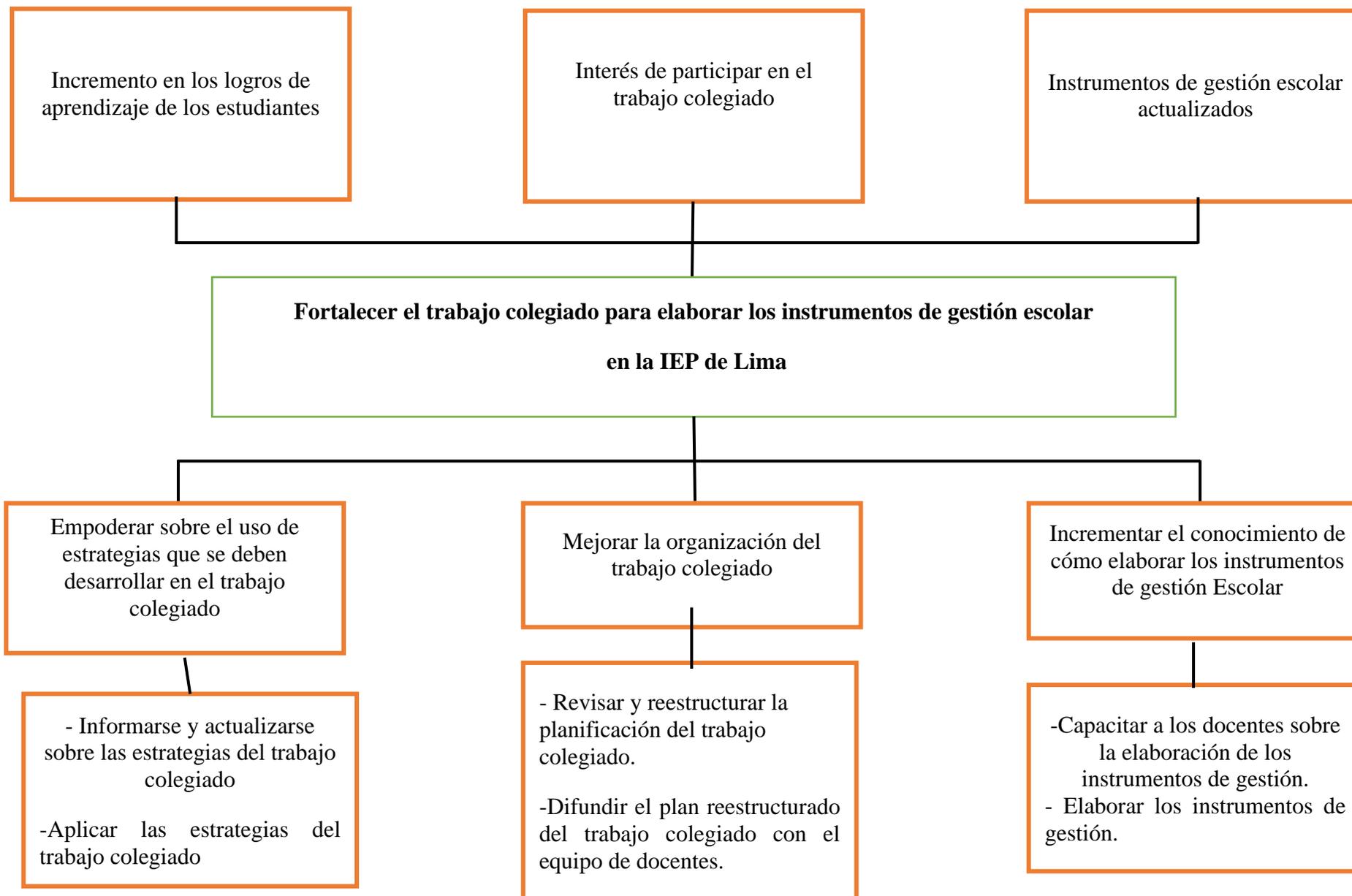
(Trabajo académico). <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/6566>

Anexos.

1. Árbol de problemas



2. Árbol de objetivos



3. Resultados del diagnóstico (Tablas y figuras generales)

Resultados cualitativos (entrevistas, focus group)

Tabla 3

Matriz de categorías, subcategorías, unidades de significado y códigos.

Categorías	Unidades de información	Subcategorías	Unidades semánticas	Códigos
Gestión escolar	Estudiantes	Clima y convivencia escolar	Poca relación con directivo	PRD
		Conduce el proceso de enseñanza	Falta claridad	FC
		Trabajo colegiado	Poca participación en la elaboración de IIGG	PPEIG
	Docentes	Monitoreo y Acompañamiento	Fortalecer el trabajo en equipo	FTE
		Clima y convivencia escolar	Buen clima y comunicación fluida	BCF

Nota: Entrevista a estudiantes y focus group a docentes de una IE privada de Lima, actores informantes de acuerdo a los instrumentos y técnicas utilizados en la recopilación de información.

Resultados cuantitativos

Tabla 4

Nivel de percepción de la gestión escolar según familias

Dimensiones	Puntaje ideal	Puntaje Objetivo	%	Nivel
Enseñanza	28	26	93%	Alto
Convivencia escolar	32	29	91%	Alto
Total	60	55	92%	Alto

Nota: Entrevista a familias de una IE privada de Lima, informantes según criterios de los instrumentos y técnicas de recojo de información.

Tabla 5

Nivel de percepción de la gestión escolar según directivos y/o gestores

Dimensiones	Puntaje ideal	Puntaje Objetivo	Nivel	Porcentaje
Procesos pedagógicos	45	36	Alto	79%
Cultura escolar	39	34	Alto	87%
Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE	48	44	Alto	92%

Nota: Entrevista a directivos de una institución educativa privada de Lima, actores educativos informantes según criterios establecidos en los instrumentos y técnicas de recolección de información.

Tabla 6*Triangulación de datos de informantes, respecto a la percepción de la gestión escolar en la IE*

Categorías	Unidades de información	Sub categorías/ dimensiones	Unidades semánticas	Códigos
Gestión escolar	Estudiante	Clima y convivencia escolar	Poca relación con directivo	PRD
		Conduce el proceso de enseñanza	Falta claridad	FC
	Docente	Trabajo colegiado	Poca participación en la elaboración de IIGG	PPEIG
		Monitoreo y Acompañamiento	Fortalecer el trabajo en equipo	FTE
		Clima y convivencia escolar	Buen clima entre directivos docentes, PPF y estudiantes	BC
	Director/Gestor pedagógico	Procesos pedagógicos	79%	--
		Cultura escolar	87%	--
		Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la I.E.	92%	--
	Padres de familia	Enseñanza	93%	--
		Convivencia Escolar (soporte emocional)	91%	--

Nota: Tabla de triangulación de los instrumentos aplicados a los padres de familia, docentes, directivos y estudiantes.

4. Matriz de consistencia lógica

Tabla 7

Matriz de consistencia lógica

Problema	Escaso trabajo colegiado para elaborar los instrumentos de gestión escolar en una institución educativa Privada del nivel primaria de Lima.			
Objetivo general	Fortalecer el trabajo colegiado para elaborar los instrumentos de gestión escolar en una institución educativa Privada del nivel primaria de Lima.			
Causas	Objetivo específico	Actividades	Metodología	Sustento teórico
Desconocimiento de las estrategias que se deben desarrollar en el trabajo colegiado	Empoderar sobre el uso de estrategias que se deben desarrollar en el trabajo colegiado	Jornada de reflexión conjunta para resaltar la importancia del trabajo colegiado.	Muestra: -5 Estudiantes -5 Padres de familia -6 Docentes -2 Directivos	Referente conceptual de la propuesta.
		Taller de actualización y elaboración de las estrategias del trabajo colegiado.		
Ineficiente organización del trabajo colegiado	Mejorar la organización del trabajo colegiado	Socialización y difusión de las estrategias del trabajo colegiado a trabajar.	Técnicas: -Encuesta -Focos group	Según Minedu (2020) Acompañamiento pedagógico tiene como propósito acompañar y fortalecer las competencias de los docentes de las IIEE focalizadas para asumir progresivamente el rol mediador con sus estudiantes en la educación a distancia y/o presencial, a través de una asesoría personalizada, para orientar pedagógicamente el logro de aprendizajes en el marco de las estrategias que se implementen, dar acompañamiento y soporte a los
		Jornada de reflexión para evaluar la eficacia del trabajo colegiado		
		Revisión y reestructuración de la planificación del trabajo colegiado.		
Poco conocimiento de cómo elaborar los instrumentos de gestión Escolar	Incrementar el conocimiento de cómo elaborar los	Difusión del plan reestructurado del trabajo colegiado con el equipo de docentes.	Instrumentos: -Cuestionario -Guía estructurada	
		Grupo de interaprendizaje por niveles para reflexionar sobre el trabajo colegiado.		
		Socialización los avances alcanzados en el trabajo colegiado por niveles.		
		Jornada colegiada para empoderar a los docentes sobre la importancia y elaboración de los IIGG escolar.		

instrumentos de gestión Escolar	Taller de elaboración de los IIGG de acuerdo al marco normativo.	estudiantes, promover la comunicación e interacción con las familias así como el trabajo colaborativo entre docentes. el acompañamiento pedagógico considera las estrategias formativas durante el periodo de emergencia, soporte pedagógico que se centra en la colaboración para la formulación de las actividades o proyectos elaborados por los profesores.
	Grupos de interaprendizaje para socializar los avances de la elaboración de los IIGG escolar.	
	Socialización, ejecución y evaluación de los IIGG escolar actualizados.	

Nota: Elaboración propia

5. Fichas técnicas de los instrumentos

FICHA TÉCNICA

Guía de entrevista sobre gestión escolar

Denominación del instrumento	Guía de entrevista a estudiantes sobre gestión escolar
Autores	Chávez Ojeda, Mirelly; Bellido Valdiviezo, Omar; Pantigoso Leython, Nathalí; Díaz Cornejo, Maria Georgina.
Propósito	Diagnosticar la percepción de los estudiantes acerca de la gestión escolar en su institución educativa.
Dirigido a	Estudiantes del IV al VII ciclo de una institución educativa pública.
Muestra de estudio	n= 06 estudiantes de una institución educativa pública.
Categorías de respuestas	Preguntas abiertas
Nº de ítems	10
Distribución de ítems por dimensiones	Convivencia escolar 1, 2, 3, 4, 5, 6
	Enseñanza 7, 8, 9, 10
Criterio de validación	A juicio de expertos: Dr. Weslyn Valverde Alva Dra. Irene Abad Lezama Dr. Elvis Terrones Rodríguez

FICHA TÉCNICA

Guía de entrevista de focus group sobre gestión escolar

Denominación del instrumento	Guía de entrevista de focus group a docentes sobre gestión escolar
Autores	Bellido Valdiviezo, Omar; Pantigoso Leython, Nathalí; Díaz Cornejo, Maria Georgina; Chávez Ojeda, Mirelly
Propósito	Diagnosticar la percepción de los docentes acerca de la gestión escolar en su institución educativa.
Muestra de estudio	n= 06 docentes de una institución educativa pública.
Categorías de respuestas	Preguntas abiertas
Nº de ítems	07
Distribución de ítems por dimensiones	Trabajo colegiado en la IE: 1, 2, 3
	Monitoreo y acompañamiento pedagógico: 4, 5
	Clima de trabajo en la IE: 6, 7
Criterio de validación	A juicio de expertos: Dr. Weslyn Valverde Alva Dra. Irene Abad Lezama Dr. Elvis Terrones Rodríguez

FICHA TÉCNICA

Cuestionario a padres de familia sobre gestión escolar

Denominación del instrumento	Cuestionario a padres de familia sobre gestión escolar
Autores	Díaz Cornejo, Maria Georgina; Pantigoso Leython, Nathali; Chávez Ojeda, Mirelly; Bellido Valdiviezo, Omar.
Propósito	Diagnosticar el nivel de gestión escolar de su institución educativa, desde la percepción de las familias.
Muestra de estudio	n= 15 padres de familias o apoderados de una institución educativa pública.
Escala de medición	Ordinal, con respuestas tipo escala de Likert
Categorías de respuestas	Nunca (1) Algunas veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
Niveles de medición	Alto [49 - 64] Medio [33 - 48] Bajo [1 - 32]
Confiabilidad del instrumento	α Cronbach = .825 Nivel muy alto
Nº de ítems	16
Distribución de ítems por dimensiones	Enseñanza 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 Convivencia escolar 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
Criterio de validación	A juicio de expertos: Dr. Weslyn Valverde Alva Dra. Irene Abad Lezama Dr. Elvis Terrones Rodríguez

FICHA TÉCNICA

Cuestionario a directivos sobre gestión escolar

Denominación del instrumento	Cuestionario a directivos sobre la autopercepción de la gestión escolar
Autor Original	Minedu (2019)
Autores de la adaptación	Pantigoso Leython, Nathali; Chávez Ojeda, Mirelly; Bellido Valdiviezo, Omar; Díaz Cornejo, Maria Georgina.
Propósito	Diagnosticar el nivel de gestión escolar de su institución educativa, desde la percepción del directivo.
Muestra de estudio	n= 10 Directivos de varias instituciones educativas públicas.
Escala de medición	Ordinal, con respuestas tipo escala de Likert
Categorías de respuestas	Nunca (1) A veces (2) Siempre (3)
Niveles de medición	Alto [100 - 132] Medio [67 - 99] Bajo [1 - 66]
Confiabilidad del instrumento	α Cronbach = .912 Nivel muy alto
Nº de ítems	44
Distribución de ítems por dimensiones	Planificación curricular [1, 2, 3]
	Monitoreo pedagógico [4, 5, 6, 7, 8, 9]
	Acompañamiento y fortalecimiento al trabajo docente [10, 11, 12, 13]
	Seguimiento de los aprendizajes [14, 15]
	Participación de la comunidad educativa [16, 17, 18, 19, 20]
	Clima escolar [21, 22, 23, 24]
	Convivencia escolar [25, 26, 27, 28]
	Seguridad y salubridad [29, 30, 31]
	Gestión de recursos educativos [32, 33, 34, 35]
	Matrícula y preservación del derecho a la educación [36, 37, 38, 39, 40]
	Gestión transparente de los recursos financieros [41, 42, 43, 44]
Criterio de validación	A juicio de expertos: Dr. Weslyn Valverde Alva Dra. Irene Abad Lezama Dr. Elvis Terrones Rodríguez