UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

TRABAJO COLEGIADO PARA UNA PLANIFICACIÓN CONTEXTUALIZADA EN UNA IE PÚBLICA DE CUSCO

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

YOVANA ELIDA ROSELL MUJICA

(0000-0001-5127-4368)

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	4
Resultados cualitativos	4
Resultados cuantitativos	5
1.5. Formulación del problema	6
2. Fundamentación teórica	7
2.1. Antecedentes	7
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	13
3.3. Matriz de implementación de la propuesta de liderazgo pedagógico	14
3.4. Matriz de seguimiento de la propuesta de liderazgo pedagógico	16
Conclusión	17
Referencias	18
Anexos	

Resumen

El presente estudio se basa en una propuesta para trabajar de manera colegiada la elaboración de la planificación curricular contextualizada en forma colaborativa, con el propósito de mejorar el desarrollo de competencias y capacidades en los estudiantes de una institución pública de Cusco. Para lo cual se ha aplicado una metodología de corte cualitativa y cuantitativa para el recojo de información, aplicando técnicas e instrumentos como la entrevista directa a 5 estudiantes, encuesta a 10 padres de familia, grupo focal con 5 docentes y un cuestionario al directivo. Las respuestas recogidas muestran que, las actividades y acciones planteadas por los docentes en las aulas no responden a las características del contexto, a los intereses ni a las necesidades reales de aprendizaje de los estudiantes, generando déficit en el desarrollo de sus competencias. Por lo que se propone desarrollar la planificación curricular contextualizada a través del trabajo colegiado mediante talleres, reuniones y jornadas colaborativas, que en palabras de Delgadillo (2019) se basa en la colaboración y cooperación entre docentes, quienes comparten conocimientos, saberes y prácticas aplicando el diálogo, la socialización de experiencias, el compromiso, el intercambio y contrastación de ideas para la producción de aprendizajes y elaboración de productos comunes. El desarrollo de la planificación curricular de manera colegiada a través del trabajo colaborativo permite a los docentes empoderarse y revalorizar la contextualización de la planificación curricular para lograr aprendizajes auténticos en los estudiantes.

Palabras claves: planificación curricular, contextualizar, competencias y capacidades

Introducción

El presente trabajo académico se centra en la problemática evidenciada por los estudiantes, quienes presentan dificultades para entender las actividades propuestas por los docentes, encontrando las tareas difíciles e incomprensibles, razón por la que, no realizan sus trabajos, acrecentando con ello las deficiencias en sus aprendizajes. Así mismo, los docentes no identifican las dificultades reales de los estudiantes ni sus necesidades de aprendizaje. Este problema se centra en la dimensión planificación y gestión del currículo; por ello se plantea el problema ¿Qué acciones permitirán realizar la elaboración de la planificación curricular contextualizada de manera colegiada para la construcción de mejores aprendizajes en los niños y niñas?

Frente a este problema, surge la necesidad de realizar, de manera colegiada, una planificación contextualizada que responda a las características socioculturales y a las necesidades reales de aprendizaje de los estudiantes, con el propósito de mejorar el nivel de desarrollo de competencias. Para ello se desarrollarán talleres de sensibilización, de empoderamiento de los procesos implicados en la elaboración de la planificación curricular contextualizada, de evaluación y reuniones de trabajo colegiado en las que, de manera colaborativa, se diseñará las experiencias de aprendizaje.

En ese sentido, es importante que los líderes pedagógicos promuevan en las instituciones educativas el trabajo colegiado autónomo en los equipos docentes para garantizar, a través del trabajo colaborativo, el diseño y ejecución de una planificación curricular pertinente y contextualizada, al ser esta una importante herramienta que orienta el trabajo pedagógico del docente y de la cual depende la calidad de las experiencias que se promueven en las aulas para lograr los aprendizajes de los estudiantes.

Desarrollo

1. Diagnóstico del problema

1.1. Contextualización del problema

En una institución educativa (IE) pública del nivel primaria de la ciudad de Cusco, integrada por 8 docentes y un directivo con aula a cargo, se atienden a 140 estudiantes con deficiencias en el desarrollo de sus competencias y capacidades, cuyas familias, en su mayoría, son migrantes de zonas rurales, de educación primaria incompleta, siendo su lengua materna el quechua y su nivel socio económico bajo, por lo que no cuentan con un trabajo formal y estable, sus viviendas son precarias y tienen carencias de acceso a las tecnologías de la información y comunicación. La infraestructura de la IE es precaria, de adobe de una sola planta, antigua, por lo que presenta un alto riesgo para la seguridad de los educandos, ello se debe a la falta de título de propiedad del terreno en el que funciona la escuela.

La gestión escolar se caracteriza por un liderazgo pedagógico, orientado principalmente al logro de aprendizajes en los estudiantes y a la mejora permanente de la acción pedagógica del equipo docente. La comunicación con la comunidad educativa, en un contexto de educación presencial es directa en espacios de socialización y concertación. En escenarios de trabajo remoto, la comunicación se limita a mensajes escritos y por audio a través de WhatsApp, llamadas telefónicas con los estudiantes y sus familias y videollamadas con la comunidad magisterial. Los instrumentos de gestión están en etapa de construcción y actualización, sin embargo, en este proceso, en el escenario de trabajo remoto, no han participado los padres de familia por falta de conectividad.

En el aspecto pedagógico, los estudiantes presentan muchas limitaciones en el desarrollo de las competencias y capacidades previstas para el grado que cursan, el 83% de estudiantes no logra comprender los textos que lee y el 92% no logra resolver problemas

matemáticos según la evaluación censal de estudiantes (ECE 2018). Esto se debe a que, durante muchos años, la IE ha atendido a muchos estudiantes en aulas multigrado y con docentes que no han sido beneficiados con ningún programa de formación continua. Por lo que los profesores presentan dificultades para planificar actividades de aprendizaje que respondan a las necesidades reales de aprendizaje de los estudiantes y a su contexto sociocultural.

Así mismo, el contexto socioeconómico, cultural y educativo de los padres de familia no ayuda al avance de aprendizajes. La directora cuenta con aula a cargo, por lo que las labores de acompañamiento se ven restringidas. Sin embargo, en la medida de las posibilidades se realiza un acompañamiento a la práctica pedagógica de los docentes principalmente de manera colectiva a través de reuniones de trabajo colegiado, grupos de interaprendizaje (GIA) y talleres orientados al manejo del currículo nacional de educación básica (CNEB), evaluación formativa y la retroalimentación para el logro de aprendizajes. La IE no cuenta con recursos propios, siendo los padres de familia a través de la asociación de padres de familia (APAFA), quienes con sus escasos aportes apoyan al mantenimiento y seguridad del local escolar. Se han establecido convenios estratégicos con entidades aliadas para optimizar las condiciones de la I.E, así como la de los estudiantes y sus familias, con entidades privadas como son la Asociación Pukllasunchis de Cusco y la Asociación Los Chicos de Cusco de Francia, con quienes se trabaja diferentes proyectos de mejora. De igual manera, se coordinan actividades con entidades estatales del distrito, como son la Municipalidad de San Jerónimo y el Centro de Salud del mismo distrito.

1.2. Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico

Según la triangulación realizada se observa mayor incidencia de aspectos a mejorar en la subcategoría conducción de la enseñanza, dado que, los estudiantes revelan tener dificultades para entender y realizar las actividades propuestas por los docentes, encontrando

los retos y tareas difíciles e incomprensibles, razón por la que, muchos niños no envían las evidencias de sus trabajos, acrecentando con ello las deficiencias en sus aprendizajes.

Por otro lado, los docentes no identifican con claridad las dificultades reales de los estudiantes ni sus necesidades de aprendizaje, limitándose a trabajar las competencias, capacidades y desempeños previstos para el grado que conducen, sin considerar que la mayoría de niños presentan un desnivel académico por las condiciones de precariedad en las que viven. Así mismo, la mayoría de docentes muestra desconocimiento de los procesos que implican la elaboración de una planificación contextualizada. Ello evidencia la necesidad de realizar acciones pedagógicas encaminadas a mejorar el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes a través de la elaboración de una planificación curricular pertinente y contextualizada, por lo que en el presente trabajo se priorizará la elaboración de la planificación curricular de manera colegiada.

1.3. Metodología del diagnóstico

En el presente estudio se utilizó una metodología de corte cualitativa y cuantitativa cuya finalidad ha sido realizar el diagnóstico de la gestión escolar en la escuela, para ello, se ha aplicado instrumentos de recojo de información a los diferentes actores de la comunidad educativa como son, padres y madres de familia, estudiantes, profesores y directivo, de quienes se ha tomado una muestra representativa. Los instrumentos utilizados para este fin han sido: entrevista directa a 5 estudiantes de 5to y 6to grado de primaria, encuesta a 10 padres de familia elegidos al azar, grupo focal con 5 docentes y un cuestionario de autopercepción al directivo. Para la selección de los actores educativos que han participado en el recojo de la información se ha tomado el criterio de acceso por presencialidad directa de cercanía a la IE, ya que se aplicaron los instrumentos de manera presencial, los mismos que han sido validados por juicios de expertos según fichas técnicas (ver Anexo 5)

1.4. Resultados del diagnóstico

Resultados cualitativos. Según la Tabla 3 (ver Anexo 3), en la entrevista realizada a los estudiantes se observa apreciaciones positivas en la subcategoría clima y convivencia escolar, en las unidades semánticas referidas a la relación positiva entre pares y entre docentes y estudiantes, así como a las acciones para promover una buena convivencia en la IE. Por el contrario, en la subcategoría conduce el proceso de enseñanza, se visualiza unidades semánticas que reflejan dificultades de los estudiantes para entender las actividades de aprendizaje desarrolladas por los docentes y la necesidad de aplicar acciones orientadas al logro de mejores y mayores aprendizajes. Según el grupo focal, en la subcategoría trabajo colegiado se observa apreciaciones positivas de los docentes en las unidades semánticas referidas a apoyo pedagógico, fortalecimiento docente y participación activa para los IIGG. De igual manera, en la subcategoría monitoreo y acompañamiento, se percibe apreciaciones positivas en las unidades semánticas referidas a monitoreo y acompañamiento oportuno y reflexión sobre la práctica pedagógica.

Resultados cuantitativos. En la Tabla 4 (ver Anexo 3), se observa que la percepción de los padres de familia sobre la gestión escolar, se encuentra en un nivel medio reflejado en un 77%. Asimismo, en la dimensión enseñanza se alcanza un nivel medio manifestado en un 79% debido principalmente a que no se les ha informado a los padres de familia sobre los objetivos y metas planteadas para el año 2021. Igualmente, de 10 padres encuestados 4, manifiestan que solo algunas veces se les informa sobre los avances y dificultades que tienen sus hijos en sus aprendizajes. En relación a la dimensión convivencia escolar, se alcanza también un nivel medio, reflejado en un 75%, lo que se corrobora en los resultados respecto a la poca participación de los padres en reuniones, de 10 padres encuestados 7 manifiestan que solo algunas veces son convocados a reuniones de APAFA y de comités de aula.

Tabla 5 (ver Anexo 3) Encuesta a Gestores tabla de subdimensiones**,** se puede decir que, en las dimensiones: monitoreo pedagógico, acompañamiento y fortalecimiento al trabajo docente, seguimiento de los aprendizajes, participación de la comunidad educativa, clima escolar, convivencia escolar, gestión de recursos educativos, matrícula y preservación del derecho a la educación y gestión transparente de los recursos financieros se alcanza un nivel alto. Sin embargo, en los porcentajes obtenidos se puede apreciar que, en las dimensiones de clima escolar, convivencia escolar, matrícula y preservación del derecho a la educación y gestión transparente de los recursos se alcanza un 100% de logro, mientras que en las otras los porcentajes oscilan entre 82 y 93% de logro. En la dimensión referida a la seguridad y salubridad se alcanza un nivel medio logrando solo un 62%.

Tabla 6 (ver Anexo 3) Nivel de las dimensiones de la gestión escolar, se observa que en las dimensiones cultura escolar y gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE se obtienen porcentajes que oscilan entre 97 y 92%, mientras que en la dimensión procesos pedagógicos se alcanza un porcentaje menor reflejado en 89%.

Tabla 7 (ver Anexo 3) Triangulación de datos de los informantes en referencia a los aspectos a mejorar de la gestión escolar, se observa la triangulación del grupo focal a docentes, entrevista a estudiantes, encuesta a padres de familia y encuesta al directivo sobre la percepción de la gestión escolar, en la que se evidencia que en la subcategoría conduce el proceso de enseñanza, se visualiza unidades semánticas que reflejan dificultades de los estudiantes para entender las actividades de aprendizaje desarrolladas por los docentes y la necesidad de aplicar acciones orientadas a la mejora de los aprendizajes, así como una escasa socialización de los avances y dificultades de aprendizaje a los padres de familia.

1.5. Formulación del problema

El problema identificado de liderazgo pedagógico se centra en el compromiso de gestión escolar (CGE 4), en la dimensión conducción de la enseñanza, y en las unidades

semánticas, dificultades de los estudiantes para entender las actividades de aprendizaje y necesidad de acciones para mejorar los aprendizajes; por ello se plantea el problema ¿Qué acciones permitirán realizar la elaboración de la planificación curricular contextualizada de manera colegiada para la construcción de mejores aprendizajes en los niños y niñas?

2. Fundamentación Teórica

2.1. Antecedentes

Para la presente investigación se ha encontrado los siguientes antecedentes internacionales: Aguirre & Barraza (2021), presentan una investigación, consistente en una actividad con enfoque en aprendizaje cooperativo para conferirle un nuevo significado a las implicaciones del trabajo colegiado en docentes. Se utilizaron técnicas cualitativas dentro del marco de la Investigación-Acción. Para recoger datos, se hizo uso de la encuesta a través de un cuestionario a profesores. Los hallazgos muestran que existe un sentido escondido sobre el trabajo colegiado y sus alcances. Se concluye que los docentes tienen concepciones variadas sobre el trabajo colegiado y sus aplicaciones en acciones institucionales, que pueden ser revaloradas a partir de la utilización de estrategias de aprendizaje colectivo en equipos. Esta investigación sostiene que la práctica efectiva del trabajo colaborativo que desarrollan los docentes dentro de la IE permite descubrir el sentido auténtico del trabajo colegiado.

Landín & Sánchez (2017) desarrollaron un proyecto con la finalidad de promover el trabajo colegiado para la socialización y construcción de aprendizajes sobre las prácticas docentes en una escuela de México. La metodología usada consideró el acceso, permanencia y rendimiento académico, que constituye una alternativa de intervención que considera los aspectos importantes que ayudan a los procesos ordenados de transformación, desarrollo y crecimiento de la entidad educativa. La forma de trabajo utilizada durante el proceso fue la narrativa con el apoyo de otras estrategias, como el uso del portafolio, la narración de

vivencias o experiencias, el trabajo en equipo o colegiado con acompañamiento colectivo y la autoevaluación.

A nivel nacional, tenemos: Doroteo (2018) realizó un plan de acción con la finalidad de superar la problemática de la deficiente planificación de las unidades y sesiones de aprendizaje sin considerar los problemas, características y potencialidades del entorno y las necesidades e intereses de los estudiantes de una institución pública, para ello se hizo un diagnóstico situacional utilizando diversos instrumentos para obtener datos a partir de los cuales se plantea estrategias de solución basadas en la implementación de talleres y grupos de interaprendizajes, orientadas a mejorar el desempeño docente y los aprendizajes de los estudiantes. Los resultados del plan se vieron reflejados en un mejor rendimiento en una prueba escrita sobre conocimientos a los estudiantes.

Pérez (2018) ha elaborado un plan de acción sobre la planificación curricular en equipo para fortalecer el aprendizaje de los alumnos de secundaria de una IE, a raíz de las dificultades evidenciadas en el limitado e inadecuado trabajo en equipo de los docentes en las acciones de planificación de actividades pedagógicas, frente a ello, se planteó la finalidad de potencializar el trabajo en equipo de los profesores, en el que se promueva el intercambio de experiencias y perspectivas llegando a consensos sobre la planificación curricular, para ayudarse colaborativamente respecto a la práctica pedagógica y generar mejores aprendizajes en los estudiantes, lo que implicó el diseño, ejecución y evaluación de diversas actividades pedagógicas.

Ramírez (2018) en su estudio partió de la constatación de una inadecuada planificación curricular que conlleva a deficiencias en el desarrollo de aprendizaje de los estudiantes de su IE, por lo que se planteó fortalecer el trabajo colegiado como estrategia para mejorar y fortalecer la planificación del proceso de aprendizaje. Para el recojo de datos se aplicó la técnica de entrevista a profundidad, con una guía de entrevista, el mismo que fue

aplicado a los docentes. Su aporte radica en una propuesta de trabajo colaborativo en equipo para mejorar la práctica y experiencia docente y los aprendizajes de los estudiantes a partir de espacios colegiados de reflexión y cooperación entre los profesores en los que se ha trabajado estrategias de enseñanza contextualizadas, pertinentes e innovadoras con planificaciones que respondan a las distintas formas de aprendizaje de los estudiantes.

Rojas (2018) analizó los instrumentos de diagnóstico de una IEI, evidenciando una limitada gestión en los procesos de la planificación pedagógica que realizan los docentes, así como prácticas tradicionales y rutinarias, que repercuten negativamente en los logros de aprendizaje de los niños y niñas de 4 y 5 años, por lo que desarrollaron un plan de acción con el propósito de mejorar la planificación curricular elaborada por 3 docentes en el área de comunicación. Para ello, planteó en su propuesta de implementación, estrategias de soporte y acompañamiento docente, como jornadas de reflexión, orientación y asesoría personalizada y círculos de interaprendizaje, todas estas enmarcadas en el enfoque crítico reflexivo.

2.2. Referentes conceptuales que sustentan la propuesta

De acuerdo a las investigaciones en el campo educativo, el trabajo colaborativo en el equipo de docentes, es importante para fortalecer el accionar pedagógico del docente, por consiguiente, el desarrollo de competencias y capacidades en los estudiantes. Los líderes educativos deben promover la colaboración entre docentes. Como señala Bolívar (2015) la dirección escolar desempeña un relevante papel en una escuela que funciona bien, cuando, en lugar de limitarse a la gestión, se centra en proporcionar aprendizajes tanto en docentes como en los estudiantes. Por tanto, el líder pedagógico debe considerar que su rol fundamental es animar el trabajo colaborativo de los docentes. Sin embargo, como refiere González et al. (2019), la práctica del liderazgo pedagógico no se puede reducir exclusivamente al director, por el contrario, debe ser ejercido por varios líderes de la IE. Esta es una de las finalidades

del trabajo colaborativo, desarrollar en los docentes capacidades de liderazgo que repercuta en mejores prácticas pedagógicas.

En consecuencia, la escuela demanda el fortalecimiento del trabajo docente a través del trabajo colaborativo. Este concepto, como refiere Galán (2017) es un proceso dinámico e interactivo de colaboración, en el que cada persona aporta desde sus saberes y experiencias, de acuerdo a las necesidades y potencialidades, al desarrollo individual y colectivo, que a referencia de Sevilla et al. (2021) comprende un conjunto de procedimientos realizados con la finalidad de fortalecer y mejorar la práctica de los docentes a partir de la reflexión pedagógica.

Con la misma finalidad, surge el concepto de trabajo colegiado, como espacio comunitario que privilegia la participación del maestro como sujeto de la acción educativa que, en interacción con sus pares, construye soluciones a problemas pedagógicos y asume decisiones individuales y colectivas encaminadas a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Por lo tanto, es fundamental que el líder pedagógico promueva la conformación de equipos de trabajo. Al respecto afirma Delgadillo (2019) que el trabajo colegiado, se basa en la colaboración y cooperación entre los miembros de la comunidad de docentes, quienes comparten prácticas a través del diálogo, la socialización de experiencias, el compromiso, el intercambio y contrastación de ideas que permiten la elaboración colectiva de aprendizajes y construcción de productos comunes. El trabajo colegiado, sin duda, es un espacio de crecimiento personal y colectivo en el que se toman decisiones orientadas al logro de aprendizajes de los estudiantes.

Hoy en día, el desafío de lograr calidad en la enseñanza depende de varias condiciones, entre ellas el liderazgo del director y el trabajo colaborativo de las comunidades docentes. Revelo et al. (2018) refiere que este último, constituye un modelo de aprendizaje interactivo, que motiva a los individuos conformantes de un grupo a construir juntos, ello

conlleva a unir esfuerzos, habilidades, talentos y capacidades, para lograr las metas establecidas consensuadamente. Una de las tareas retadoras para los docentes es la planificación curricular y ésta constituye la pieza clave para el logro de aprendizajes en los estudiantes.

Planificar es imaginar y diseñar procesos para que los estudiantes aprendan y desarrollen sus capacidades, ello demanda tener claridad de los propósitos de aprendizaje y las condiciones que se requiere para lograrlos. En este proceso, es ineludible considerar las características de los estudiantes, y tomar decisiones sobre los recursos, materiales y los procesos a seguir. Es decir, planificar implica pensar, crear, esbozar y evaluar los recursos que posibiliten los aprendizajes. Como señalan España & Vigueras (2021), la planificación es esencial en el proceso educativo, por lo que es necesario que se innove en las prácticas docentes para lograr estudiantes reflexivos, analíticos, con capacidad de decidir, responsables y comprometidos con su entorno social y natural. Siendo, la planificación una tarea compleja que demanda muchas habilidades, es necesario promover el trabajo colegiado y cooperativo en los equipos docentes para garantizar mayor calidad y pertinencia de este proceso.

Díaz & Hernández (2018) refieren que en la planificación contextualizada surge la necesidad de contar con información que le permita al docente identificar diversos elementos del entorno interno y externo de la escuela y del contexto sociocultural de las familias para responder a las verdaderas necesidades, intereses y demandas de los estudiantes.

3. Propuesta de liderazgo pedagógico

3.1. Justificación de la propuesta

El trabajo colegiado de los docentes permite el diseño y ejecución de una planificación contextualizada a las necesidades de aprendizaje logrando en los estudiantes mejores aprendizajes. Sin embargo, se observa que los docentes desgastan habilidades y esfuerzos en elaborar una planificación curricular en forma individual y ésta resulta ajena a

las necesidades reales de los estudiantes, sin considerar sus intereses ni su contexto, ello repercute negativamente en el logro de sus aprendizajes. Al respecto, las investigaciones demuestran que los docentes que elaboran la planificación curricular de manera colectiva, en espacios de trabajo colegiado responden de manera más acertada a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, a través una planificación pertinente.

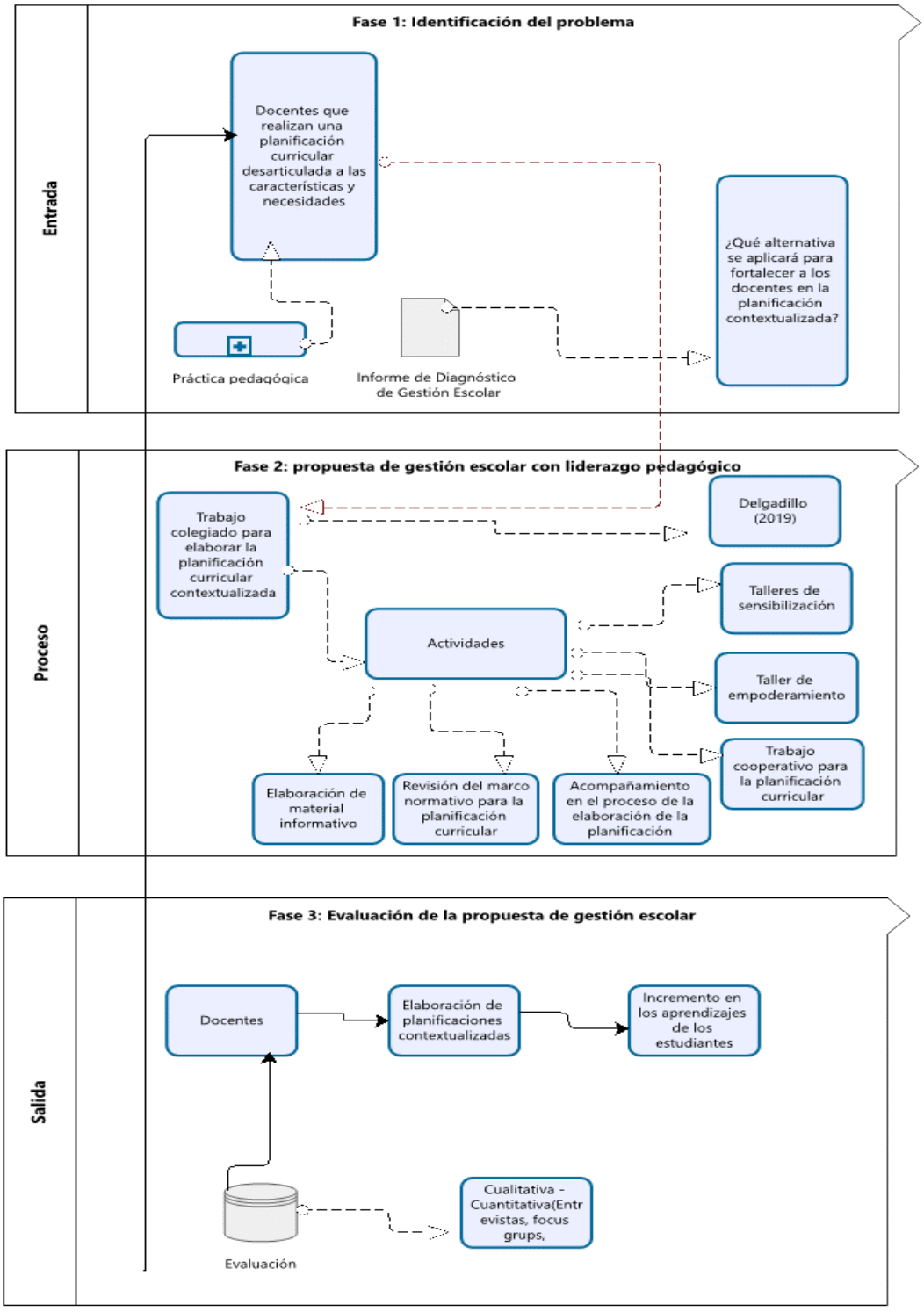
Por ello, es necesario empoderar a los docentes para que desarrollen la planificación curricular en espacios de trabajo colaborativo y autónomo, que les permita, aprender los unos de los otros, intercambiar experiencias y construir colectivamente los conocimientos necesarios para garantizar una planificación contextualizada a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y que responda a las demandas del contexto.

Como manifiesta Delgadillo (2019) el trabajo colegiado se basa en la colaboración entre los miembros de la comunidad de docentes, quienes comparten prácticas a través del diálogo, la socialización de experiencias y el intercambio y contrastación de puntos de vista e ideas que permiten la creación de aprendizajes y elaboración de productos comunes. González (2021) complementa esta idea, señalando que el trabajo colaborativo constituye un espacio de aprendizaje interactivo que motiva a construir saberes colectivamente, implica unir esfuerzos, destrezas, talentos y competencias para alcanzar objetivos comunes.

La planificación contextualizada según Díaz & Hernández (2018) implica que el profesor recoja elementos del entorno interno y externo de la escuela y del contexto sociocultural de los estudiantes que le permitan, a través de procesos reflexivos, formar para la vida, respondiendo a las demandas, necesidades e intereses de los alumnos. Es una tarea compleja para el docente, requiere poner en juego muchas capacidades, conocimientos, y esfuerzo, no obstante, al realizarlo de manera colaborativa en espacios de trabajo colegiado se potencializa los talentos y el esfuerzo individual logrando un producto de mayor calidad en beneficio de los educandos.

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 la implementación

Objetivos	Metas	Actividades	Responsables	CRONOGRAMA 2022									
				M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Fortalecer a los docentes en el enfoque colaborativo y autonomía colegiada para una adecuada contextualización de la planificación curricular.	El 95% de docentes de la IE desarrollan la planificación curricular contextualizada de manera colegiada y colaborativa, al término del año 2022	Organización de los espacios de trabajo colegiado, determinando objetivos, acciones y cronogramas.	Directora	X									
		Determinación de los temas y roles rotativos para las reuniones de trabajo colaborativo.	Directora	X									
		Elaboración de material informativo (lecturas, infografías, guías) sobre la planificación curricular contextualizada.	Equipo de docentes	X			X				X		
		Taller de sensibilización a los docentes sobre la importancia de aplicar el enfoque colaborativo y la autonomía colegiada para realizar una planificación contextualizada en equipo.	Equipo de docentes.	X			X						
Promover la revalorización de la contextualización de la planificación curricular.	En un 95%, los docentes logran revalorizar la contextualización de la planificación curricular al finalizar el año 2022.	Taller de sensibilización sobre la importancia de diseñar una planificación curricular contextualizada.	Equipo de docentes.	X									
		Reunión de trabajo colegiado para la revisión del marco normativo sobre la contextualización de la planificación curricular.	Equipo de docentes.	X									
		Taller para analizar la importancia de la identificación de las necesidades de aprendizaje, intereses y características de los estudiantes para realizar una planificación contextualizada.	Equipo de docentes.		X								
		Talleres por ciclos para elaborar la caracterización de los estudiantes.	Equipo de docentes.	X				X			X		
Empoderar a los docentes en el proceso de la contextualización de la planificación	El 95% de docentes, al término del año 2022 lograrán estar empoderados de los procesos de la	Taller para conocer los procesos de una planificación contextualizada.	Directora	X	X								
		Elaboración de la planificación contextualizada de manera colegiada.	Equipo de docentes.	X	X	X	X	X	X		X		X

curricular de forma colegiada.	planificación curricular contextualizada durante el año 2022	Acompañamiento a los maestros en el proceso de la elaboración de la planificación curricular contextualizada.	Directora	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		Jornada de evaluación de los avances y la pertinencia de la contextualización de la planificación curricular.	Directora					X					X

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	Conducción de la enseñanza – Planificación curricular		
Objetivos esperados	Medios de verificación	Posibles dificultades en la implementación propuesta de TALP	Posibles acciones ante las dificultades presentadas
Objetivo Fortalecer a los docentes en el enfoque colaborativo y autonomía colegiada para una adecuada contextualización de la planificación curricular.	Rutas de trabajo de los talleres de fortalecimiento docente. Registros de asistencia	Escasa disposición de tiempo y motivación de los docentes para participar en los espacios formativos y trabajos colegiados.	Taller de sensibilización a los docentes respecto a la importancia de elaborar una planificación contextualizada.
Objetivo Promover la revalorización de la contextualización de la planificación curricular.	Sistematización de los aportes de los docentes en las reuniones de trabajo colegiado y en los talleres para el desarrollo de una planificación contextualizada.	Poca capacidad propositiva de algunos docentes.	Estimular a los docentes para que expresen sus ideas y propuestas.
Objetivo 3 Empoderar los docentes en el proceso de la contextualización de la planificación curricular de forma colegiada.	La panificación curricular de las experiencias de aprendizaje.	La elaboración de la planificación contextualizada en equipo demanda bastante tiempo extra que los docentes deben disponer.	Optimizar los tiempos distribuyendo roles y tareas específicas para socializar en los espacios de trabajo colegiado.

Nota: elaboración propia

Conclusiones

El trabajo colegiado a través de la interacción colaborativa de los docentes permite desarrollar una planificación contextualizada para responder a los intereses, necesidades, demandas y al contexto de los estudiantes.

Desarrollar la planificación curricular en forma colaborativa permite a los docentes, a través de procesos reflexivos, revalorizar la contextualización de la planificación curricular para generar con ella aprendizajes en los estudiantes.

El trabajo colegiado permite que los docentes se empoderen de procesos reflexivos que implican elaborar una planificación contextualizada pertinente en la que se planteen a los estudiantes actividades innovadoras y retadoras orientadas al desarrollo de competencias.

Sugerencias

El determinar roles y responsabilidades para lograr la autonomía en el trabajo colegiado de los docentes permite que se pueda trabajar de manera colaborativa.

Sistematizar los logros y dificultades del trabajo colegiado para el desarrollo de la planificación curricular permite lograr un mayor empoderamiento de los procesos implicados en la contextualización de la planificación curricular.

El evaluar el impacto de la planificación contextualizada desarrollada de manera colegiada por los docentes permitirá desarrollar mejores y mayores aprendizajes en los estudiantes.

Referencias

Aguirre, F., & Barraza, L. (2021). El trabajo colegiado y sus implicaciones: Diseño de una propuesta pedagógica. *Revista Educación*, *45*(2), 505-526. https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.42985

Bolívar, A. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, *8*(2), 15-39. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5308046

Delgadillo, D. (2019). *Percepciones docentes sobre el trabajo colegiado en la escuela normal*. 14. http://www.conisen.mx/memorias2019/memorias/1/P868.pdf

Díaz, S., & Hernández, S. (2018). *Importancia de la planeación contextualizada en la práctica docente*. *2*, 21. https://www.researchgate.net/publication/339813646

Doroteo, F. (2018). *Mejorar la planificación curricular teniendo en cuenta las características y necesidades de los estudiantes a través de jornadas pedagógicas*. 29. https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/4140

España, Y., & Vigueras, J. (2021). La planificación curricular en innovación: Elemento imprescindible en el proceso educativo. *Revista Cubana de Educación Superior*, *40*(1). http://www.rces.uh.cu/index.php/RCES/article/view/419

Galán, B. (2017). *Estrategias de acompañamiento pedagógico para el desarrollo profesional docente*. https://doi.org/10.32541/recie.2017.v1i1.pp34-52

Gestión escolar con liderazgo pedagógico (2021, 05 de mayo). *Instrumentos de gestión escolar* [Blog]. https://gestionescolarperu.blogspot.com/2022/03/instrumentos-de-gestion-escolar.html

González, G. (2021). Incidencia del trabajo colaborativo de docentes universitarios en el contexto de la acreditación internacional. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, *11*(22). https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.834

González, R., Palomares, A., López, E., & Gento, S. (2019). Explorando el liderazgo pedagógico del docente: Su dimensión formativa. *Contextos educativos: Revista de educación*, *24*, 9-25. https://hdl.handle.net/11162/217695

Landín, M., & Sánchez, S. (2017). El trabajo colegiado, un espacio para narrar las experiencias desde la práctica docente. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, *4*(11), Article 11. http://dx.doi.org/10.21933/J.EDSC.2016.11.190

Pérez, J. (2018). *El trabajo en equipo en la planificación curricular, mejora el aprendizaje de los estudiantes de Educación Secundaria de la I.E. Los Jazmines del Naranjal en el distrito de San Martin de Porres*. https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/2155

Ramírez, E. (2018). Trabajo colegiado como estrategia para mejorar la planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje en la I.E. José María Arguedas de Pampa Elera Alta: Plan de acción. *Pontificia Universidad Católica del Perú*. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11479

Revelo, O., Collazos, C., & Jiménez, J. (2018). El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/aprendizaje de la programación: Una revisión sistemática de literatura. *Tecnológicas*, *21*(41), 115-134. https://doi.org/10.22430/22565337.731

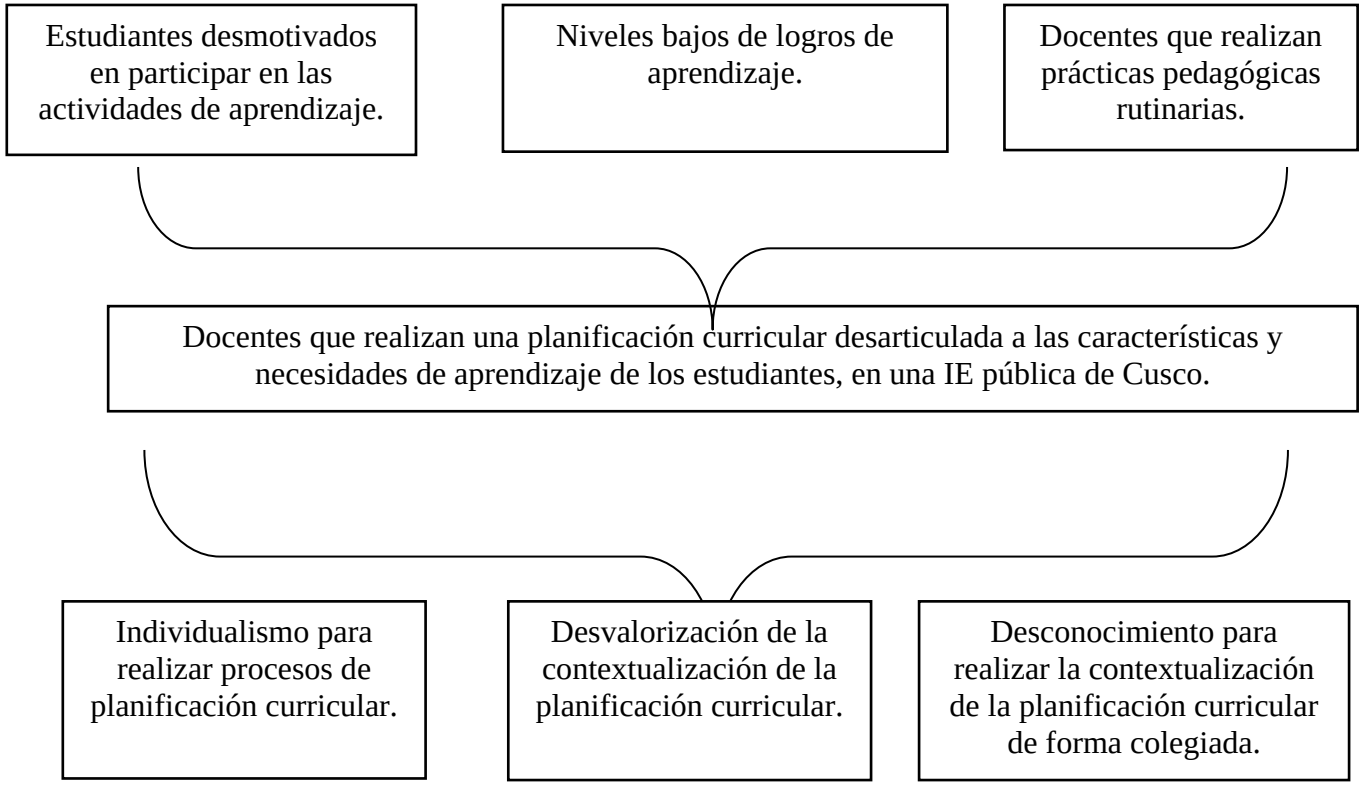
Rojas, M. (2018). *Trabajo colegiado en la planificación curricular para mejorar los*

aprendizajes de los estudiantes en la institución educativa N° 279 Santa Rosa. 28. https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/4443

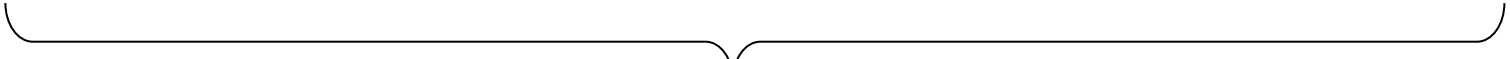
Sevilla, T., Sánchez, S., Nauca, R., Martínez, E., & Vidal, J. (2021). *Acompañamiento pedagógico y la práctica reflexiva docente*. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/630/831

Anexos

1. Árbol de problema



2. Árbol de objetivos



Estudiantes motivados en participar en las actividades de aprendizaje.

Incremento en los niveles de logros de aprendizajes de los estudiantes.

Docentes que realizan una planificación contextualizada con prácticas pedagógicas activas.

Ejecutar la contextualización de la planificación curricular a través del trabajo colaborativo que permita mejorar los aprendizajes en los estudiantes de una IE pública de Cusco.

Fortalecer a los docentes en el enfoque colaborativo y autonomía colegiada para una adecuada contextualización de la planificación curricular.

Promover la revalorización de la contextualización de la planificación curricular.

Empoderar a los docentes en el proceso de la contextualización de la planificación curricular de forma colegiada.

*Organización de los espacios de trabajo colegiado, determinando objetivos, acciones y cronogramas.
*Determinación de los temas y roles rotativos para las reuniones de trabajo colaborativo.
*Elaboración de material informativo (lecturas, infografías, guías) sobre la planificación curricular contextualizada.
*Taller de sensibilización a los docentes sobre la importancia de aplicar el enfoque colaborativo y la autonomía colegiada para realizar una planificación contextualizada en equipo.

* Taller de sensibilización sobre la importancia de diseñar una planificación curricular contextualizada.
*Reunión de trabajo colegiado para la revisión del marco normativo sobre la contextualización de la planificación curricular.
*Taller para analizar la importancia de la identificación de las necesidades de aprendizaje, intereses y características de los estudiantes para realizar una planificación contextualizada.
*Talleres por ciclos para elaborar la caracterización de los estudiantes.

*Taller para conocer los procesos de una planificación contextualizada.
*Elaboración de la planificación contextualizada de manera colegiada.
*Acompañamiento a los maestros en el proceso de la elaboración de la planificación curricular contextualizada.
*Jornada de evaluación de los avances y la pertinencia de la contextualización de la planificación curricular.

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	Relación positiva entre pares Relación positiva entre docentes y estudiantes Relación con la directora Actividades para promover una buena convivencia	CCE-RPEP CCE-RPEDE CCE-RCD CCE-APPBC
		Conduce el proceso de enseñanza	Buena enseñanza Dificultad para entender las actividades de aprendizaje Necesidad de acciones para mejorar los aprendizajes Apoyo de los docentes a los estudiantes	CPE-BE CPE-DPEAA CPE- NAPMA CPE- ADE
	Docentes	Trabajo colegiado	Apoyo pedagógico Fortalecimiento docente. Participación activa para los IIGG.	TC-AP TC-FD TC-PAIIGG
		Monitoreo y Acompañamiento	Monitoreo y acompañamiento oportuno Reflexión sobre la práctica	MA-MAO MA-RP
		Clima y convivencia escolar	Clima institucional Promoción de la convivencia escolar	CCE-CI CCC-PCE

Nota: Entrevista a cinco (5) estudiantes y focus group a cinco (5) docentes de una IE pública, informantes según criterios establecidos en la ficha técnica.

Resultados cuantitativos (encuestas)

Tabla 4

Nivel de percepción de la gestión escolar según familias

Dimensiones	Puntaje ideal	Puntaje Objetivo	%	Nivel
Enseñanza	28	22	79%	Medio
Convivencia escolar	32	24	75%	Medio
Gestión escolar	60	46	77%	Medio

Nota: Base de datos

Tabla 5

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

Subdimensiones	Puntaje ideal	Puntaje Objetivo	Nivel	Porcentaje
Planificación curricular	9	9	Alto	100%
Monitoreo pedagógico	18	15	Alto	83%
Acompañamiento y fortalecimiento al trabajo docente	12	11	Alto	92%
Seguimiento de los aprendizajes	6	5	Alto	83%
Participación de la comunidad educativa	15	14	Alto	93%
Clima escolar	12	12	Alto	100%
Convivencia escolar	12	12	Alto	100%
Seguridad y salubridad	9	6	Medio	67%
Gestión de recursos educativos	12	11	Alto	92%
Matrícula y preservación del derecho a la educación	18	18	Alto	100%
Gestión transparente de los recursos financieros	9	9	Alto	100%

Nota: Base de datos de los resultados de la encuesta de autopercepción aplicada al directivo.

Tabla 6

Nivel de las dimensiones de la gestión escolar

Dimensiones	Puntaje ideal	Puntaje Objetivo	Nivel	Porcentaje
Procesos pedagógicos	45	40	Alto	89%
Cultura escolar	39	38	Alto	97%
Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE	48	44	Alto	92%

Fuente: Base de datos

Tabla 7

Triangulación de datos de los informantes, en referencia a los aspectos a mejorar de la gestión escolar

Categorías	Unidades de información	Sub categorías/ dimensiones	Unidades semánticas	Códigos
Gestión escolar	Estudiante	Clima y convivencia escolar		
		Conducción del proceso de enseñanza	Dificultad para entender las actividades de aprendizaje	CPE-DPEAA
			Necesidad de acciones para mejorar los aprendizajes	CPE-NAPMA
	Docente	Trabajo colegiado		
		Monitoreo y Acompañamiento		
		Clima y convivencia escolar		
	Director/Gestor pedagógico	Procesos pedagógicos		--
		Cultura escolar		
		Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la I.E.		--
	Padres de familia	Enseñanza		--
		Convivencia Escolar (soporte emocional)	Escasa socialización de avances y dificultades de aprendizaje a los padres de familia.	--

Nota: Elaboración propia en base a la triangulación de resultados según actores de la gestión escolar. Muestra la triangulación de las entrevistas de los estudiantes, focus group docentes, encuestas a directora y padres de familia sobre la percepción de la gestión escolar.

4. Matriz de consistencia lógica

Tabla 8

Matriz de consistencia lógica

Problema	Docentes que realizan una planificación curricular desarticulada a las características y necesidades de aprendizaje de los estudiantes en una IE pública de Cusco. ¿Qué acciones permitirán realizar la elaboración de la planificación curricular de manera colegiada para la construcción de mejores aprendizajes en los niños y niñas?			
Objetivo general	Ejecutar la contextualización de la planificación curricular a través de talleres pedagógicos que permita mejorar los aprendizajes en los estudiantes de una IE púbica.			
Causas	Objetivo especifico	Actividades	Metodología	Sustento teórico
Individualismo para realizar procesos de planificación curricular.	Fortalecer a los docentes en el enfoque colaborativo y autonomía colegiada para una adecuada contextualización de la planificación curricular.	Organización de los espacios de trabajo colegiado, determinando objetivos, acciones y cronogramas Determinación de los temas y roles rotativos para las reuniones de trabajo colaborativo. Elaboración de material informativo (lecturas, infografías, guías) sobre la planificación curricular contextualizada. Taller de sensibilización a los docentes sobre la importancia de aplicar el enfoque colaborativo y la autonomía colegiada para realizar una planificación contextualizada en equipo.	Investigación de corte cualitativa y cuantitativa Muestra 05 docentes 10 padres de familia 05 estudiantes 01 directivo Técnicas Encuesta Focus group Instrumentos Cuestionario Guía de entrevista	El trabajo colegiado, se basa en la colaboración y cooperación entre los miembros de la comunidad de docentes, quienes comparten prácticas a través del diálogo, la socialización de experiencias, el compromiso, el intercambio y contrastación de ideas que permiten la construcción de aprendizajes y elaboración de productos comunes. Delgadillo (2019) En la planificación contextualizada surge la necesidad de contar con información que le permita al docente identificar diversos elementos del contexto para responder a las verdaderas necesidades,
Desvalorización de la contextualización de la planificación curricular.	Promover la revalorización de la contextualización de la planificación curricular.	Taller de sensibilización sobre la importancia de diseñar una planificación curricular contextualizada. Reunión de trabajo colegiado para la revisión del marco normativo sobre la contextualización de la planificación curricular Taller para analizar la importancia de la identificación de las necesidades de aprendizaje, intereses y características de los estudiantes para realizar una planificación contextualizada. Talleres por ciclos para elaborar la caracterización de los estudiantes		

Desconocimiento para realizar la contextualización de la planificación curricular de forma colegiada.	Empoderar los docentes en el proceso de la contextualización de la planificación curricular de forma colegiada.	Taller para conocer los procesos de una planificación contextualizada Elaboración de la planificación contextualizada de manera colegiada Acompañar a los maestros en el proceso de la elaboración de la planificación curricular contextualizada. Jornada de evaluación de los avances y la pertinencia de la contextualización de la planificación curricular.	intereses y demandas de los estudiantes. Díaz & Hernández (2018)

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, Nathalí; 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	αCronbach = .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, Nathalí; 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	αCronbach = .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