



UNIVERSIDAD
MARCELINO
CHAMPAGNAT

ESCUELA DE POSGRADO
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN
**GESTIÓN ESCOLAR CON
LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

TRABAJO ACADÉMICO

**GESTIÓN CURRICULAR DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS
EN LAS SESIONES DE APRENDIZAJE EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA INICIAL IRRIGACIÓN MAJES C-3 DEL DISTRITO
DE MAJES – AREQUIPA**

AUTOR: Maria Yrene Paredes Cuadros

ASESOR: Dra. Luz Marleni Holguín Varas

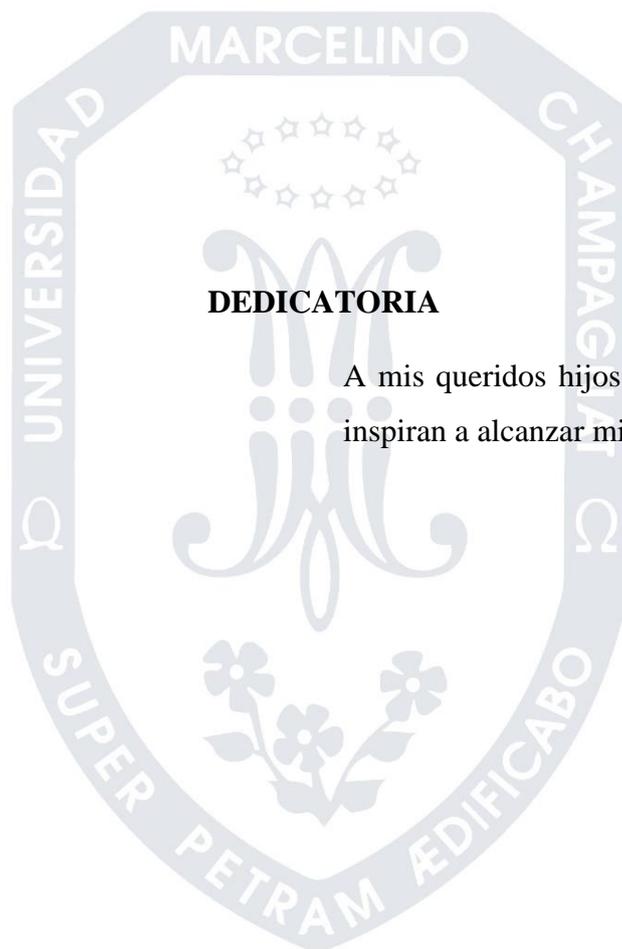
Trabajo Académico para la obtención del Título de Segunda Especialidad
en “Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico”

Arequipa – Arequipa Norte - diciembre 2018



PERÚ

Ministerio
de Educación



DEDICATORIA

A mis queridos hijos, por ser quienes me inspiran a alcanzar mis estrellas.

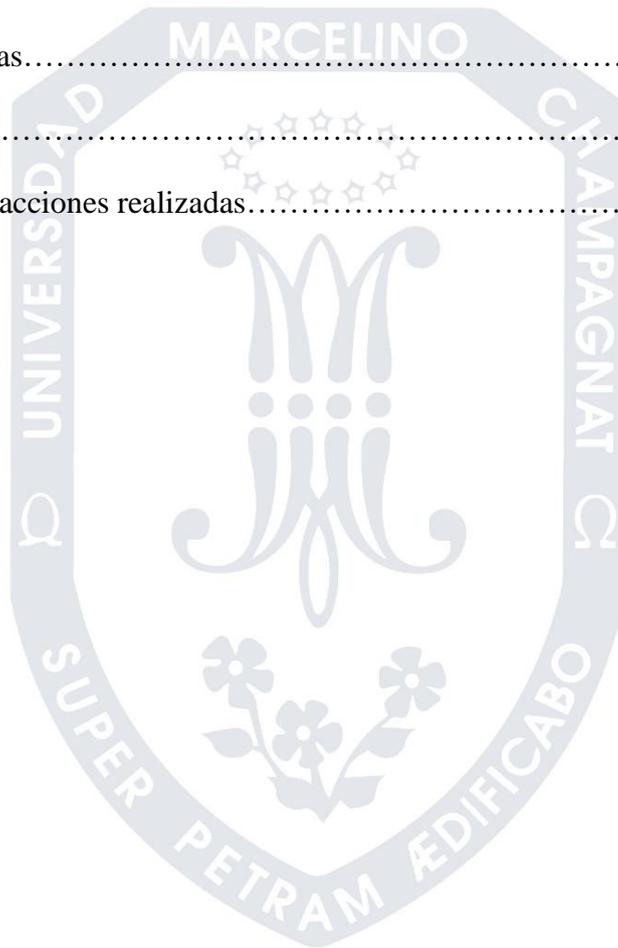
ÍNDICE

Resumen	
Presentación	
	Pág.
Capítulo I: Identificación del problema	
1.1 Contextualización del problema	9
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática.....	13
1.3 Enunciado del problema	18
1.4 Planteamiento de alternativa de solución.....	19
1.5 Justificación.....	20
Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores	
2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema.....	22
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	22
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	24
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada.....	27
Capítulo III: Método	
3.1 Tipo de investigación.....	40
3.2 Diseño de investigación.....	41
Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación	
4.1 Plan de Acción.....	44
4.1.1 Objetivos.....	45
4.1.2 Participantes	45
4.1.3 Acciones.....	46
4.1.4 Técnicas e instrumentos.....	48
4.1.5 Recursos humanos y materiales.....	48
4.1.6 Presupuesto.....	49
4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción.....	54
4.3 Matriz de monitoreo y evaluación.....	58

4.4 Validación de la propuesta	
4.4.1 Resultados de validación.....	61
Referencias.....	64

Apéndices

Matriz de consistencia.....	69
Árbol de problemas.....	70
Instrumentos.....	71
Evidencias de las acciones realizadas.....	74



RESUMEN

El Plan acción denominado: Gestión curricular de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje en la institución educativa inicial Irrigación Majes C-3, distrito Majes – Arequipa, da a conocer la inadecuada gestión curricular de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje, que se van a mejorar a través de las acciones que orienta el objetivo general referido a fortalecer la gestión curricular en el desarrollo de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje a través de la implementación de una comunidad profesional de aprendizaje y en el que participarán de manera comprometida la docente de aula profesora Silvia Urquiza Angulo y la directora de la institución, profesora Maria Yrene Paredes Cuadros.

El presente Plan acción, siendo una investigación aplicada, de carácter cualitativo, ha seguido un proceso secuenciado, a través del uso de la entrevista a profundidad con la que se recoge la información que lleva a concluir la existencia de una inadecuada gestión curricular de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje en la institución educativa inicial Irrigación Majes C-3 y plantear como alternativa de solución la implementación de una comunidad profesional de aprendizaje que haga frente a la problemática. Cabrera en su investigación denominada: Percepción del estilo de liderazgo del equipo directivo de los colegios de la gestora de establecimientos educacionales, concluye que mejorar la gestión de los equipos directivos no solo reflejan las demandas de la educación chilena por mejorar los aprendizajes de los estudiantes con el objetivo de participar en una sociedad cada vez más competitiva, sino que incide directamente en el trabajo docente.

En conclusión, el presente Plan de acción, se consolida con el fortalecimiento de las capacidades docentes así como las capacidades de liderazgo del directivo para movilizar todos los procesos que involucran la concreción del presente estudio.

Palabras clave: comunidad profesional de aprendizaje, gestión curricular, implementación.

PRESENTACIÓN

“Tan solo hay tres tipos de personas: Los que hacen que las cosas pasen, los que miran las cosas que pasan y los que preguntan qué pasó” (Nicholas Murray Butler). ¿Cuál de estas posiciones caracterizan a la comunidad educativa de la IEI Irrigación Majes C-3? ¿Cuál de los tipos de personas serán capaces de fortalecer la gestión curricular en el desarrollo de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje a través de la implementación de una comunidad profesional de aprendizaje? ¿Será factible alcanzar el cambio en la institución educativa a través del compromiso personal, la auto reflexión para la mejora. Es el sentir de la comunidad educativa quienes, de acuerdo a las orientaciones metodológicas de los facilitadores de la universidad Marcelino Champagnat para Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y en cumplimiento a las disposiciones del MINEDU, han orientado la realización de la presente propuesta.

El trabajo académico se elaboró a partir del mejoramiento del documento de gestión escolar “Proyecto Educativo Institucional y el análisis de los resultados de las actas de evaluación, para lo cual se hizo necesario elaborar un diagnóstico situacional para que a través de la aplicación de instrumentos cualitativos se recoja información orientada a analizar la problemática identificada en la Institución Educativa, focalizando las fortalezas y debilidades de la práctica pedagógica y de la gestión pedagógica ejercida por el director, así mismo profundizar en análisis de los documentos de gestión, que tienen relación con la problemática en mención para responder de manera efectiva a las necesidades y demandas de los estudiantes. Por tal razón se investigó sobre la manera más pertinente de revertir esta situación; revisando experiencias exitosas, así como el marco conceptual que pueda dar consistencia a la implementación una comunidad profesional de aprendizaje que permita fortalecer las competencias docentes que redunden en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes que ha sido elegida como estrategia más pertinente que ayudará a enfrentar el problema.

El trabajo académico consta de cuatro capítulos : en el capítulo uno, se ha considerado la identificación de la problemática donde se presenta la caracterización del contexto socio – cultural de la institución educativa y la formulación del problema identificado. El capítulo dos, contiene las experiencias anteriores y los referentes conceptuales. En el capítulo tres, se ha tenido el método tipo y diseño de investigación. El capítulo cuatro, considera la propuesta de Plan de acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación el planteamiento de alternativas de solución relacionándolo con los procesos de gestión escolar, compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo y Docente.

En el capítulo I se identificará el problema que es la inadecuada gestión curricular en el desarrollo de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje, situándolo con relación al contexto de la institución educativa, caracterizando el espacio geográfico circundante, las posibilidades de desarrollo productivo, la problemática a la que se enfrenta la población, la caracterización de la comunidad educativa, así como el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de ésta, que orientaran los esfuerzos por cumplir el objetivo trazado y mejorar la problemática encontrada a través de la implementación de una comunidad profesional de aprendizaje.

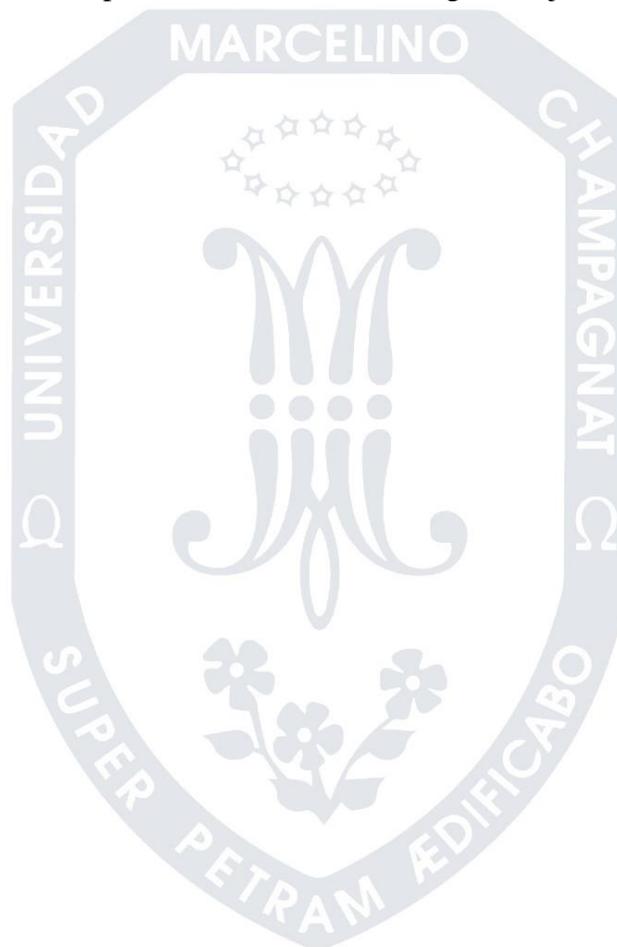
En el capítulo II se realiza un análisis de los referentes conceptuales y las experiencias anteriores, vinculando la problemática diagnosticada con experiencias exitosas similares a nivel nacional e internacional que sirvan como orientadores de la propuesta en mención, y los referentes conceptuales recopilados sobre el tema y que sirven de base para el inicio, desarrollo y culminación del presente Plan de acción, importante para el planteamiento de los objetivos, para el planteamiento de la metodología y como insumo para interpretar los resultados obtenidos.

El capítulo III refiere el método utilizado, detalla al tipo de investigación aplicada que se ha utilizado así como el diseño de investigación de acuerdo al enfoque cualitativo.

El capítulo IV describe la propuesta del Plan de acción, su diseño, implementación, monitoreo y evaluación, para la mejora de la problemática diagnosticada que es la inadecuada gestión curricular en el desarrollo de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje.

El trabajo concluye con el listado de las referencias que se han utilizado como fuente de investigación y los apéndices que incluyen información relevante del presente trabajo.

Para concluir esta presentación, se invita a releer la cita inicial de Nicholas Murray Butler **“Tan solo hay tres tipos de personas: Los que hacen que las cosas pasen, los que miran las cosas que pasan y los que preguntan qué pasó”** y es el sentir de la autora de este trabajo, que todos los que estén incluidos, formen parte del primer tipo de personas, porque solo los que se comprometen con el cambio logran mejoras.



CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Contextualización del problema

La Institución Educativa Inicial “Irrigación Majes C-3”, establece su ámbito de acción en el asentamiento C-3 del distrito de Majes, provincia de Caylloma, región Arequipa. Es una zona eminentemente agrícola y ganadera; el distrito de Majes es el distrito más joven de la provincia de Caylloma en el departamento de Arequipa, en el sur del Perú.

El proceso migratorio hacia Majes procede del ámbito macro regional sur; de acuerdo al último censo la población alcanza los 39,445 habitantes, con más del 60% de población urbana, y en la que no está considerada la denominada población flotante que seguirá llegando al distrito, debido a la oferta de trabajo y que repercutirá significativamente en el tamaño de la población futura.

El distrito de Majes, fue pensado como la irrigación más grande del sur del Perú para la siembra de productos de exportación, sin embargo la población que albergó le dio otra connotación con la siembra de productos de pan llevar, alfalfares y la cría de ganado vacuno que lo convirtieron en una gran cuenca lechera. Estos asentamientos caracterizados por parcelas agrícolas son fuente de trabajo de mano de obra no calificada, cuyo lema "La tierra de todas las sangres", ha permitido que confluyan un sin número de culturas, provenientes de Cuzco, Puno, Abancay, Ayacucho, Apurímac, Moquegua y de todas las provincias de Arequipa, trayendo consigo costumbres, folclore, comida, etc., que pueden ser contextualizados para potenciar aprendizajes y cuyas autoridades motivan a la población a través de ferias, festivales, concursos, exposiciones, talleres, y/o presentaciones para que la población no olvide sus raíces. Esta migración trajo consigo factores negativos característicos de todo grupo social: crecimiento desordenado, proliferación de bares y cantinas, actividad delictiva, que ha alcanzado a jóvenes y escolares que terminan por retirarse del sistema educativo.

La población se provee del líquido elemento almacenado en temporadas de lluvia en la región de la sierra arequipeña, depende de manera crítica de la cantidad de agua que se almacene en la represa de Condorama, con relación al cuidado del medio ambiente, se han prohibido el uso de insecticidas y fungicidas de uso agrícola contaminantes del suelo y de los productos alimenticios, actualmente se trabaja con productos biológicos degradables. La basura es un problema mayor, las zonas urbanas del distrito gozan del servicio de recojo de basura diario, pero las poblaciones asentadas al contorno de las parcelas y los mismos agricultores queman los residuos provenientes de su interacción diaria. Otro foco de contaminación es la proliferación de palomas, la presencia de excremento no sólo afecta la salud pública, sino que también malogra los elementos arquitectónicos y metálicos de la ciudad, por la acción química de los ácidos.

La diversidad del nivel instruccional de los padres y las prácticas de crianza esconden un problema social que va en aumento, caracterizan por lo menos el 50% de los hogares de los estudiantes y es el aumento de los casos de algún tipo de violencia contra la mujer, realidad que debe combatirse también desde la institución educativa para una convivencia sin violencia verbal, física o psicológica; con igualdad de oportunidades, y respeto a los valores que nos harán una sociedad mejor.

Las familias están asentadas en un centro poblado de apenas cuatro años de reconocimiento, las únicas instituciones que hay establecidas son las que corresponden a la junta de regantes y a las del sector educación; los servicios de salud, policía nacional están alejados en por lo menos treinta minutos en movilidad particular, los servicios básicos de luz, agua potable y desagüe desde el 2017 han mejorado las condiciones del servicio que presta la Institución.

La Institución Educativa (IE), gestionada por iniciativa de los colonos a través del programa FONCODES, es priorizada en el 2011 con el presupuesto participativo del distrito con el proyecto de implementación integral. El 9 de julio del 2013 se inauguró la nueva infraestructura, el aula construida por FONCODES fue dividida y pasó a convertirse en los ambientes de dirección y cocina de 24 mt.2 cada uno; cuenta con dos aulas cuyo diseño octogonal y enormes ventanales permiten la actividad de veinte estudiantes.

Tiene un aula de cómputo de 48 mt.2 implementada con equipos utilizados por los estudiantes a partir del segundo semestre del año lectivo. Los servicios higiénicos para estudiantes y docentes tienen las condiciones y comodidades de acuerdo a las exigencias del MINEDU; el comedor es un aula al aire libre acondicionada para el servicio alimentario del programa Qali Warma y un área verde con juegos infantiles y arena, convergen a un patio central, protegido del sol radiante característico del sector.

La nueva infraestructura antisísmica vino acompañada de buenos acabados y mobiliario, la institución gracias al presupuesto para el mantenimiento del MINEDU y las orientaciones de la guía de entornos educativos de calidad, llevó a cabo las adecuaciones del mobiliario y de los espacios de manera que respondan a las características, necesidades de los estudiantes y a los principios de respeto, autonomía, comunicación, movimiento, seguridad, buen estado de salud que orientan la labor en el nivel de Educación Inicial. Así mismo se continúa con la política de implementación de material educativo para los sectores de trabajo que se realiza con la participación activa y el financiamiento de los padres de familia y la investigación docente.

La institución alberga un universo de hasta 40 niñas y niños cuyas edades oscilan entre 3, 4 o 5 años, distribuidos en tres secciones de acuerdo a la edad. Por la meta de atención docente, están organizados en dos aulas de 5 y de 3-4 años respectivamente; el número de estudiantes por sección varía cada año, el 30% de ellos, forman parte de lo que se denomina población flotante ya que provienen de hogares que no radican en la zona, que ha llegado por trabajo cuyos padres son camayos o trabajan en las cuadrillas como mano de obra no calificada.

Los niños están al cuidado de abuelos o hermanos mayores que están en el nivel de educación primaria, están en un proceso de afirmación de su identidad, a través del autoconocimiento de sus características personales, el logro progresivo de su autonomía y el desarrollo de la psicomotricidad, en interacción permanente con su entorno y ambiente, que le permiten la adquisición de una mayor conciencia respecto de su cuerpo y sus posibilidades de acción, expresión, dominio, control y coordinación, la cual hace necesario regular las emociones progresivamente, desarrollar sus habilidades sociales, aprender a convivir con los demás y a cuidar los espacios y recursos comunes que utilizan con el acompañamiento del docente.

En contraposición con el aspecto motriz el desarrollo del lenguaje y la motricidad fina están en desventaja ya que los adultos cercanos no han sabido estimular o han fortalecido de manera errónea desde edades tempranas. Así también han crecido con la concepción machista de que hay cosas para hombres, cosas para mujeres y actividades que sólo son para un género.

De acuerdo al análisis de las fichas integrales de matrícula, el 20% de los estudiantes provienen de familias de clase media cuyos progenitores han alcanzado un nivel de instrucción superior técnica o universitaria y trabajos independientes en su mayoría, el 80% restante de padres tienen trabajos eventuales generalmente como mano de obra agrícola no calificada, donde los varones en su mayoría tienen secundaria completa y las mujeres oscilan entre el analfabetismo, la primaria y la secundaria incompleta.

El 88% de los hogares, cuya edad de los progenitores fluctúan entre los 20 y los 43 años, las condiciones de vivienda y servicios que dependen del tipo de trabajo e instrucción de los progenitores; es decir familias que tienen una vivienda de material noble con servicios de luz aunque no de agua potable por estar ubicadas en las parcelas agrícolas; aquellas que viven en la zona urbana del asentamiento, cuya vivienda es generalmente de material provisional (esteras, pre fabricado o “bloquetas”), con servicios de luz-agua potable comunitarios y desagüe aún a prueba; por último aquellas que viven en el lugar de trabajo, con las mismas condiciones de vivienda pero sin servicios de agua potable o desagüe.

La institución cuenta con una plaza orgánica ocupada por un directivo con sección a cargo, nombrado, ubicada en la sexta escala de la carrera pública magisterial y con una trayectoria de veinte años, dieciséis de los cuales han sido ejercidos en esa institución. Fortalecida con actualizaciones del MINEDU en planificación curricular, diversificación, PRONAFCAP básico y especializado, PELA, diplomado en gestión escolar con liderazgo pedagógico, que le han valido para formar parte del equipo de docentes fortaleza de la UGEL la Joya y formar parte del equipo técnico de la GREA; ejecutó proyectos de innovación pedagógica, propuestas que han sido reconocidos mediante resolución de felicitación por la UGEL la Joya, por estar orientados a mejorar las capacidades comunicativas de los niños y niñas de 5 años de edad; actualmente viene desarrollando la II especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico, que permitirá fortalecer las

competencias directivas, mejorar la práctica docente y el impacto sobre la calidad de aprendizaje de los estudiantes de la I.E.I. Irrigación Majes C-3.

El personal docente que labora en la institución, es de carácter contratado, ocupa una plaza atendida por ampliación de cobertura que aún no es orgánica; en ese sentido, no hay continuidad docente, debiéndose llevar a cabo cada año un proceso de adjudicación o ampliación de contrato según sea el caso y de acuerdo a la normatividad vigente. Se desempeñó en la región de la selva peruana durante tres años, cuatro en el distrito, de los cuales dos han sido en la institución; es en quien recae algunas de las consecuencias del presente trabajo debido a que realizaba un deficiente análisis del currículo nacional por lo que trabaja con un documentos de gestión (PCI) descontextualizado, no participaba de los escasos espacios de trabajo colaborativo lo que se reflejaba en sesiones de aprendizaje dirigidas, rutinarias, memorísticas y desmotivadoras ya que no desarrollaba los procesos pedagógicos; pero que manifestó el deseo de mejora a través de la auto reflexión sobre su práctica pedagógica.

1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática

Durante le elaboración del PEI de acuerdo a los lineamientos solicitados por el MINEDU, se detectó en el histórico de evaluaciones de los años 2013, 2014, 2015, la existencia de un porcentaje permanente de estudiantes que no alcanzaban los niveles de logro esperados, se observó que la práctica pedagógica era inadecuada, caracterizada por planificaciones sin previsión de las condiciones para atender a las demandas, intereses, necesidades, ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes, estrategias dirigidas, evaluaciones orientadas a medir contenidos.

De acuerdo al nivel de implementación de los indicadores de funcionamiento de la IE, en el PEI, la diversificación curricular no está contextualizada al 100%, se implementan mecanismos y estrategias de mejora continua del servicio educativo, pero no se concientiza y/o fortalece las capacidades de la docente, por lo que no hay un adecuado desempeño.

En el PEI, se han considerado dos objetivos estratégicos de gestión escolar orientados a mejorar el desempeño docente a través de una adecuada planificación y diversificación curricular comprometiendo a las docentes a conocer, utilizar y contextualizar las potencialidades de aprendizaje de la zona, para asegurar y contribuir en el logro de aprendizajes. Sin embargo, el problema detectado es la “Inadecuada gestión curricular de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje. Las causas están asociadas a las dimensiones de Robinson, (2016) “Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente”, quien atribuye tres puntos importantes a esta cuarta dimensión de liderazgo pedagógico: Importancia simbólica, mayor “expertise” en liderazgo implica mayor influencia y mayor comprensión de las condiciones que se requieren para alcanzar las metas del mejoramiento; entendiendo esto como que el director y líder pedagógico, debe promover, participar directamente y comprometer a sus docentes en mejorar su desarrollo profesional.

El problema analizado a través de la técnica del Árbol de problemas, distingue como primera causa “El deficiente análisis del currículo nacional”, factor asociado a la formación y profesionalización, relacionada a la dimensión de gestión curricular. En este caso, el proyecto curricular institucional, (PCI), como documento de gestión escolar está desactualizado y descontextualizado, no establece objetivos, metas de progreso de los estudiantes y actividades que aporten a la mejora de los resultados que vayan de acuerdo con lo que plantea el currículo nacional. Esta causa se vincula con el compromiso 1 de gestión escolar, que se refiere al progreso anual de los aprendizajes todas y todos los estudiantes de la institución educativa.

La segunda causa está referida a “Los escasos espacios para el trabajo colaborativo” que repercute en la planificación de las sesiones de aprendizaje, caracterizadas por ser dirigidas, rutinarias, memorísticas y desmotivadoras, factor vinculado a la formación y profesionalización (trabajo colaborativo), relacionada a la dimensión de gestión curricular, se vincula con los compromisos 1 y 4 de gestión escolar referidos a: al progreso anual de los aprendizajes todas y todos los estudiantes de la institución educativa y al acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.

La tercera causa es “La inadecuada implementación del monitoreo acompañamiento y evaluación”, está caracterizada por el uso de instrumentos de recojo de información no consensuados con la docente, limitados espacios para el monitoreo y acompañamiento, lo que se evidencia en un diagnóstico descontextualizado de las necesidades de desarrollo profesional docente. Factor asociado a métodos y procesos (técnicas de planificación curricular) y a la dimensión de Monitoreo acompañamiento y evaluación. Esta causa se vincula con el compromiso de gestión número 4 referido al acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.

Así mismo en MINEDU (2014) se señala que el monitoreo “Busca aportar a esta mejora a través de dos acciones principales: acompañamiento docente y reuniones de interaprendizaje (p.35). Es decir que el monitoreo busca mejorar la práctica pedagógica, a través de un proceso reflexivo en y desde su práctica, ya que ésta incide en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, por lo que toda mejora que se plantee en la institución que no tenga en cuenta el diagnóstico de necesidades de desarrollo profesional docente no responderá a la realidad ni a las expectativas de mejora.

De la entrevista a profundidad realizada a la docente podemos afirmar que en la categoría diversificación curricular la docente no ha participado en ninguna ocasión en éste proceso, el documento de gestión escolar denominado proyecto curricular institucional (PCI), ya está elaborado cuando ella accede a la institución, tampoco ha participado en capacitaciones relacionadas a cómo diversificar, a este respecto la docente al momento de planificar solo operativiza los indicadores de acuerdo a la edad de los estudiantes que atiende. Es importante recordar que la diversificación curricular a nivel de institución educativa, se concreta en el proyecto curricular institucional y forma parte del proyecto educativo institucional.

Con relación a la categoría: Gestión curricular en los procesos pedagógicos y la sub categoría: trabajo colaborativo; la docente afirma que en un inicio sintió la incomodidad en las reuniones de interaprendizaje, ya que el intercambio de experiencias exitosas personales, no necesariamente pueden ser consideradas de la misma forma para sus pares, sin embargo con la continuidad en la participación se dio cuenta de que es una forma interesante de trabajar, porque esas experiencias pueden replicarse en otras aulas para conseguir la mejora de los aprendizajes de los niños.

En el desempeño 16: El trabajo colaborativo entre docentes, genera espacios para la integración de capacidades, el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes. Promueve un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de las y los docentes, propiciando la autoevaluación y la mejora continua. (MINEDU, 2014, p.46). En esta perspectiva, las reuniones de trabajo colaborativo deberán orientarse en mejorar la planificación curricular, entendiendo ésta, como el proceso que realiza el docente teniendo como insumos la línea de base de los estudiantes, los resultados de la entrevista a los niños y niñas donde se recogen sus intereses, necesidades y expectativas, los resultados de la entrevista a los padres de familia donde se acogen sus expectativas de aprendizaje y por último las exigencias del contexto y de la comunidad a la cual pertenece la institución.

Con estos insumos previos, se organizan las posibles unidades didácticas que se considerarán en la planificación de largo alcance, que deben guardar las características y orientaciones del MINEDU, como la pertinencia, la pertenencia, flexibilidad, abierta, efectiva, cíclica para que cumpla la función efectiva del proceso de enseñanza. La planificación (...) muy útil para propiciar el trabajo conjunto entre colegas, no para uniformizarlas sino, por el contrario, para sostener con ellos un diálogo profesional que permita buscar las mejores maneras de imaginar procesos pertinentes a cada situación particular y, por lo tanto, sean más eficientes. La planificación es también una herramienta de gestión, pues es el referente de los directivos de una institución educativa para acompañar y retroalimentar los procesos pedagógicos en las aulas a lo largo del año. (MINEDU, 2014, p.10).

Con relación a la categoría: Gestión curricular en los procesos pedagógicos y la sub categoría: Monitoreo acompañamiento y evaluación; la docente refiere haber sido monitoreada y acompañada en el año 2012 por PELA, además, que el monitoreo y acompañamiento es realizado por el directivo o personal de la UGEL tres veces al año, a través del llenado de la ficha para la mejora y el logro de los aprendizajes. En ese sentido (MINEDU, 2014) “El Acompañamiento Pedagógico es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica” (p.50). Se busca, con ello, lograr un cambio de los patrones de conducta que colabore a que el docente se vuelva un facilitador de los

procesos de aprendizaje. El acompañamiento pedagógico tiene como rol fundamental el desarrollo de competencias y conocimientos para enriquecer la práctica docente, contribuir con la formación y fortalecimiento de capacidades y mejorar la integración de la comunidad docente. Por lo tanto, mejorar la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica en la institución educativa, como compromiso de mejora de la gestión escolar, se implementará desde la propia organización escolar a través del liderazgo directivo, la autorreflexión y la continua revisión de las prácticas de enseñanza, orientando la labor a la mejora sistemática y continua de las capacidades docentes teniendo en cuenta el enfoque reflexivo crítico para la toma oportuna de decisiones.

1.3 Formulación del problema

Se observa en la IE Irrigación Majes C-3”, de Majes-Arequipa, que la gestión curricular es inadecuada, hay un deficiente análisis del currículo nacional que se refleja en la planificación anual sin previsión de las condiciones para atender a las demandas, intereses, necesidades, ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes, de las expectativas e intereses de los padres de familia y de las demandas de la comunidad; los escasos espacios para el trabajo colaborativo han contribuido a no mejorar la planificación de las sesiones de aprendizaje, que se caracterizan por contener estrategias dirigidas, rutinaria, memorísticas, desmotivadoras, evaluaciones orientadas a medir contenidos y una limitada orientación de los procesos pedagógicos y didácticos; por último la inadecuada implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica no recoge las necesidades de desarrollo profesional docente.

La situación problemática está relacionada con el Marco del buen desempeño directivo con las competencias que a continuación se señalan:

En la competencia 1 del Marco del buen desempeño directivo, en el desempeño 2 se señala: MINEDU (2017) “Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje” (p.186). En ese sentido, es el directivo como líder pedagógico el encargado de motivar y comprometer a toda la comunidad educativa en el

diseño de manera consensuada del proyecto curricular institucional (PCI), donde se establezcan las metas de aprendizaje.

Asimismo, está vinculada con el dominio 2, la competencia 5 detalla: MINEDU (2014) “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje” (p.46). En este sentido, el directivo debe sensibilizar y comprometer a los docentes a participar de espacios cuya finalidad es asegurar que los estudiantes logren aprendizajes demostrando competencia en sus desempeños, a través de la interacción de los docentes con sus pares, incluido el directivo como líder pedagógico.

Si se tiene en cuenta los compromisos de gestión escolar, MINEDU (2016) el compromiso 1 está referido al “Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE” (p.21). Este compromiso engloba de manera inherente los aprendizajes que se desean lograr y que están contenidos en el currículo nacional y que se concretan a nivel de institución educativa en el proyecto curricular institucional (PCI); por ello, las acciones deben orientarse a cumplir éste compromiso y si el PCI está descontextualizado no se está considerando las demandas y exigencias de la comunidad. El MINEDU en el currículo nacional ha dado las orientaciones para llevar a cabo la diversificación curricular a nivel de institución educativa, comprendiendo que este proceso de elaboración de un currículo específico, debe atender a las características, intereses, expectativas, demandas y necesidades individuales y socioculturales de los estudiantes, al contexto y a las demandas y expectativas de los padres de familia, autoridades locales y comunidad, es necesario realizar las mejoras en el documento de gestión escolar que orienta la planificación de las sesiones y el desarrollo de los procesos pedagógicos.

Las acciones de coordinación, planificación, ejecución y evaluación de los procesos pedagógicos en la institución, generadas a través del trabajo cooperativo y la reflexión en y desde su práctica; como sostiene Fierro (1998) el trabajo colegiado es: “Un proceso participativo mediante el cual un grupo de maestros y directores toma decisiones y define acciones alrededor de la tarea profesional que tienen en común, el cual necesariamente está abierto también a las aportaciones que los propios alumnos” (p.1). El directivo, como líder pedagógico debe fortalecer una adecuada gestión curricular que utilice de manera

eficaz los recursos humanos y materiales, MINEDU (2014) “Lograr que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes.” (p.30).

El MINEDU en este proceso de mejora de las instituciones educativas plantea tres competencias directivas para la mejora de la gestión: Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.(...) Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizajes. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje 8MINEDU, 2014, p. 35).

El presente trabajo está orientado a mejorar la situación problemática diagnosticada que es la inadecuada gestión curricular de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje.”

Habiendo realizado el análisis exhaustivo de la situación real e ideal de la problemática, se procede a la formulación de la misma: ¿Cómo contribuir a una adecuada gestión curricular de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje en la institución educativa inicial Irrigación Majes C-3, de Majes, de la provincia de Caylloma-Arequipa?

1.4 Planteamiento de alternativa de solución

Se presenta como alternativa de solución la implementación de una comunidad profesional de aprendizaje, para mejorar la siguiente problemática diagnosticada:

Respondiendo al primer objetivo y causa Deficiente análisis del currículo nacional, se plantea la siguiente acción: Implementación de talleres para la sensibilización, el análisis, la contextualización del currículo nacional y la elaboración del proyecto curricular institucional, esto se desarrollará mediante: sensibilización permanente, elaboración de una hoja de ruta de trabajo, consensuar las fechas de capacitación, gestionar con la UGEL

u otras instituciones para el apoyo con especialistas y refrigerios, gestionar pasantías, evaluar permanentemente las actividades desarrolladas.

Para el segundo objetivo específico, se plantea la acción: Ejecución de talleres de trabajo colegiado, para la planificación y elaboración, de sesiones de aprendizaje con énfasis en los procesos pedagógicos, para ello se prevé las siguientes actividades: talleres de trabajo colegiado para la sensibilización, elaboración, análisis y sistematización de los instrumentos de recojo de información para la planificación curricular y la elaboración de sesiones de aprendizaje con énfasis en los proceso pedagógicos.

Por último, para la inadecuada implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, se ha considerado mejorar su implementación a través de la ejecución de talleres y tertulias pedagógicas para la sensibilización sobre la importancia y relación con el marco del buen desempeño docente; y para el mejoramiento continuo y consensuado del plan institucional, de los instrumentos y de la sistematización de logros obtenidos con el plan.

A continuación, en la Tabla 1, se presentan las dimensiones y acciones de la alternativa de solución, relacionadas consistentemente con los objetivos y causas del problema

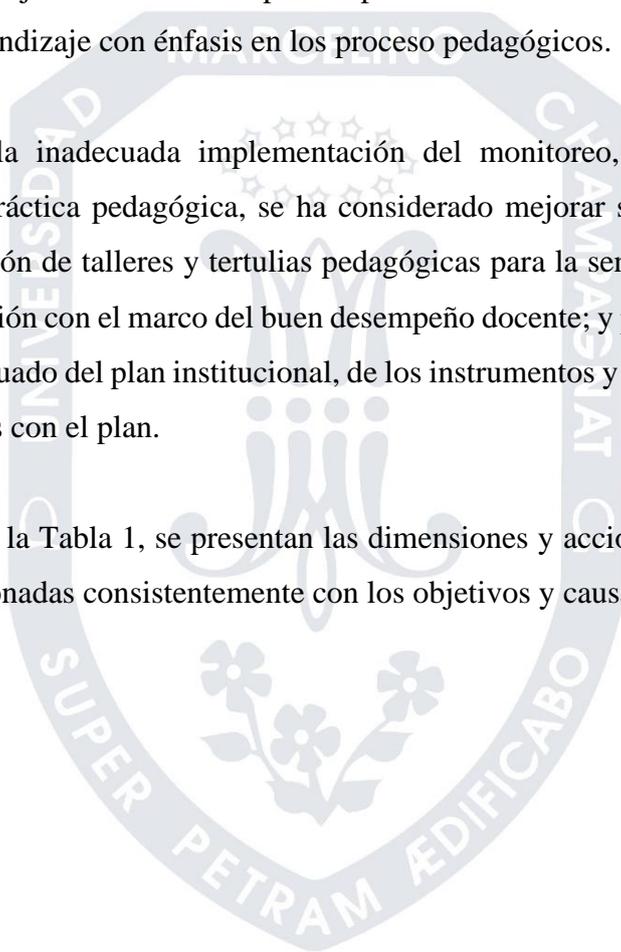


Tabla 01
Relación causa – objetivo – dimensiones y acciones

CAUSAS	OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES	ACCIONES
Deficiente análisis del currículo nacional	Mejorar la implementación del proyecto curricular institucional para que responda a los lineamientos del currículo nacional de la EBR.	Gestión curricular	Implementación de talleres para la sensibilización, el análisis, la contextualización del currículo nacional y la elaboración del proyecto curricular institucional.
Escasos espacios para el trabajo colaborativo.	Promover estrategias de trabajo colaborativo para la mejora de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje.	Gestión curricular	Ejecución de talleres de trabajo colegiado, para la planificación y elaboración, de sesiones de aprendizaje con énfasis en los procesos pedagógicos.
Inadecuada implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación.	Mejorar la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.	Monitoreo, acompañamiento y evaluación.	Ejecución de talleres para la sensibilización sobre la importancia del monitoreo acompañamiento y evaluación. Ejecución de talleres para el mejoramiento continuo y consensuado del plan institucional, de los instrumentos y de la sistematización de los logros obtenidos

1.5 Justificación

La relevancia del liderazgo directivo, juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en la práctica docente, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los estudiantes de la I.E.I. Irrigación Majes C-3.

La implementación de una comunidad profesional de aprendizaje, que propone el presente trabajo es a través de tres desafíos: Gestionar la planificación de las sesiones de aprendizaje con énfasis en los procesos pedagógicos a través de estrategias para la sensibilización, reflexión y participación activa de la docente. Promover estrategias de trabajo colaborativo para la mejora de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje, identificando las buenas prácticas docentes, sistematizándolas y compartiéndolas. Y mejorar la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, fortaleciendo las capacidades para el análisis crítico reflexivo, la participación consensuada del plan e instrumentos para el monitoreo docentes y el compromiso de cambio tendrán un efecto positivo para el logro de aprendizajes significativos y la mejora institucional.

Tomando como referencia a Leithwood (2009) el presente Plan de acción será una estrategia motivadora para la mejora de los aprendizajes, también ayudará a mejorar las capacidades laborales y profesionales docentes, lo que se evidenciará en su práctica diaria en aula; también con el trabajo colaborativo se mejorará las condiciones laborales, con un mejor clima laboral.

CAPÍTULO II

REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema

El presente acápite ofrece una síntesis teórica relevante y referencial del problema priorizado: Inadecuada gestión curricular de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje en la I.E.I. Irrigación Majes C-3, distrito Majes-Arequipa, sustentada en los aportes nacionales e internacionales que anteceden a la investigación en el Plan de acción.

2.1.1 Antecedentes nacionales

Pacheco (2016) *El acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2016*, investigación de tipo descriptivo, que contó con una población de 6 instituciones educativas del nivel primario, 6 directivos y 79 docentes, a quienes se les aplicó un test de acompañamiento y un test de desempeño. La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, y posteriormente adoptar medidas que permitan mejorar la condición en que se encuentren.

De acuerdo a los resultados obtenidos se estableció la relación entre las variables de acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, de las cuales un 67% alcanzó un nivel alto en el acompañamiento pedagógico, indispensable para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. Así mismo el 72% de los profesores alcanzaron un nivel alto en el desempeño laboral, es decir que el proceso del aprendizaje es adecuado para los estudiantes; concluyendo que existe un nivel de correlación directa y significativa entre el acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero.

De acuerdo a este estudio, podemos señalar que determinar las debilidades de la práctica docente es responsabilidad del directivo, ya que, como líder pedagógico de la escuela, debe asumir el acompañamiento pedagógico como propuesta de cambio y buena práctica, de manera que sus docentes alcancen las mejoras que la sociedad le exige. La auto reflexión crítica del docente acerca de las debilidades de su práctica, es un proceso inspirado por el directivo y fortalecido por éste para mejorarlas; el monitoreo, acompañamiento y evaluación movilizará las competencias de la comunidad educativa con la finalidad de lograr aprendizajes de calidad.

Flores (2007) *Capacidad de Gestión y Calidad Educativa de los Directores del Nivel Inicial de I.E. Estatales y no Estatales del Distrito de Alto Selva Alegre, Arequipa, 2006*. Estudio que se realizó a una población constituida por directores y docentes distribuidos de la siguiente manera; 29 directores de instituciones educativas de las cuales 8 eran de carácter estatal y 21 privadas; 60 docentes integrantes de las instituciones educativas en estudio, 15 Estatales y 45 No Estatales, a quienes se aplicó la cédula de preguntas para directivos o la cédula para docentes de acuerdo al caso y una ficha documental que permitió comprobar parcialmente la hipótesis planteada relacionando la capacidad de gestión y la calidad Educativa de los directores del Nivel Inicial de I.E.I. Estatales y no Estatales; sugiriendo una cultura de autoevaluación en la instituciones educativas para corregir el rumbo y aprovechar las nuevas oportunidades que el cambio le irá presentando, la acreditación de las instituciones formadoras de profesionales de la Educación, la dignificación del magisterio y la modernización de los programas de capacitación para el personal directivo, proponiendo sobre capacidad de Gestión y Calidad.

Lo que aporta este estudio, es la necesidad de promover la autoevaluación desde la gestión directiva, porque es el directivo el responsable de descubrir fortalezas y debilidades de los docentes, para proponer los cambios institucionales que garanticen una escuela y una enseñanza de calidad comprometida con los aprendizajes, con un clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

Ruiz de la Cruz, (2011) con la tesis sobre: *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte*, investigación básica de nivel correlacional-causal, en donde se aplicó un

cuestionario a una muestra representativa de 175 docentes de tres instituciones educativas, cuya información permitió mediante el modelo de regresión lineal múltiple probar las hipótesis planteadas. Como parte del estudio se determinó la correlación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte; quien propone algunas recomendaciones como aplicar las encuestas en otras instituciones, tanto públicas como privadas, de educación básica y educación superior, para identificar los aspectos que deben tener en cuenta los directivos en general para gerenciar la educación en el marco de la calidad total, priorizar la aplicación del liderazgo transformacional, para garantizar el compromiso, motivación y eficiencia de la comunidad educativa en el servicio de calidad, considerar al directivo como un factor clave para la mejora de la calidad educativa priorizando su formación en capacidades de liderazgo transformacional, para que identifique los indicadores de eficacia educativa y focalice la gestión, fortaleciendo las capacidades de los docentes mediante planes de mejora tanto en el aspecto pedagógico, administrativo e institucional.

De este estudio se desprende que las instituciones educativas estuvieron por años caracterizadas por un tipo de gestión transaccional, en donde el directivo, estaba encargado de que la escuela administrativamente vaya bien, reconociendo estratégicamente el esfuerzo con premios, proponiendo los resultados que se querían alcanzar pero sin una propuesta donde él tuviera responsabilidad más allá de supervisarla; y aunque este tipo de liderazgo no es del todo negativo, para efectos educativos, es mejor la propuesta transformacional, ya que se plantea una visión orientada al crecimiento personal y profesional, donde el liderazgo del directivo participa activamente sensibilizando, comprometiendo y trabajando conjuntamente con el equipo. La persona que la ejerce logra transformar las condiciones de la institución en beneficio de ella misma, recayendo directamente los resultados a nivel del aula y mejorando así el servicio que educativo que se ofrece. Es el directivo el primero en ejercitarse para el cambio, si el directivo se compromete la comunidad educativa también cambia.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Jiménez, (2013) realizó un estudio titulado: *Definición de un modelo de gestión de calidad para promover el desarrollo académico y la evaluación del desempeño de los*

profesores de la Universidad Católica de Colombia. Esta investigación presenta el diseño de un modelo de gestión de calidad en conformidad con las dimensiones teóricas y la práctica efectiva del sistema de gestión para el desarrollo académico y evaluación del desempeño de los profesores definido por la Universidad Católica de Colombia.

Realiza una evaluación de la propuesta conceptual de la universidad sobre dicho sistema, con el fin de conocer los aportes hechos, las necesidades y falencias encontradas, las metodologías propuestas y establecer su capacidad operativa. La información obtenida se cruza con las experiencias sobre diversos modelos de gestión existentes que se han diseñado con el fin de promover el mejoramiento continuo de las organizaciones, buscando una adaptación teórico-práctica para el desarrollo académico y la evaluación docente. Realiza además un análisis comparativo en el que se involucraron los sistemas encontrados junto con las normativas y lineamientos exigidos, a los cuales debe adecuarse el modelo de gestión diseñado para su posterior aplicación en la Universidad Católica de Colombia. Como resultado del proceso investigativo se define el modelo de gestión de calidad y se describen los principios y conceptos básicos, los objetivos y principios que direccionan su aplicación, los resultados esperados, el proceso evaluativo y los requerimientos generales que son necesarios para ponerlo en funcionamiento.

En este estudio se define un modelo de calidad, que en el caso educativo está determinado por los estándares de progreso que deben alcanzar los estudiantes y por supuesto con el marco del buen desempeño docente y directivo; el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente no es un cuestionamiento del trabajo del docente, sino una herramienta para su mejora, debe recoger la perspectiva de todos los implicados en el proceso de enseñanza y aprendizaje, sobre todo del docente ya que el objetivo es identificar las condiciones, aciertos y necesidades en las actividades del aula, de manera se lleve a cabo un proceso de reflexión en y desde la práctica para que asuman compromisos de mejora continua.

Cabrera, (2012) realizó una investigación de tipo descriptiva, denominada: *Percepción del estilo de liderazgo del equipo directivo de los colegios de la Gestora de Establecimientos Educativos*, cuyos resultados reflejan las demandas de la educación chilena por mejorar los aprendizajes de los estudiantes con el objetivo de participar en una sociedad cada vez más competitiva, mejorar la gestión de los equipos directivos,

puesto que esta incide directamente en el trabajo docente. Las altas expectativas y preocupación en cuanto al rol que desempeñan los equipos directivos efectivos y la selección de los mejores candidatos para llevar adelante la gestión escolar, se enfocan principalmente a mejorar los aprendizajes de los estudiantes a través de una buena gestión del equipo directivo para llegar a obtener una educación de calidad. Esta investigación tiene como propósito describir la percepción del estilo de liderazgo de los equipos directivos de los colegios particulares pagados de la Gestora de Establecimientos Educacionales, para describir la percepción que tienen los profesores de los directivos en su gestión. Además, permitirá levantar información de la realidad, es decir diagnosticar la percepción del liderazgo que ejercen los directivos.

De esta investigación se desprende la idea de la comunidad educativa al centrar la responsabilidad del proceso de enseñanza aprendizaje en los docentes, el directivo orientaba sus funciones al aspecto administrativo y exigía mejoras al docente desligándose de su labor pedagógica; sin embargo el rol del director y del equipo directivo en el aspecto pedagógico es fundamental en el proceso de cambio al interior de la escuela. El liderazgo directivo debe plantearse como una forma efectiva de trabajar a la par con el docente, valorando la labor educativa y reconociendo el desempeño profesional; que conlleve al establecimiento de formas de dialogo y buenas relaciones que promuevan la persuasión y convencimiento del cambio acompañando al docente este proceso de mejora.

Fregoso, (2010) realizó un estudio de tipo descriptivo, denominado: *El trabajo colegiado: estrategia de gestión pedagógica para la innovación de la práctica educativa y el desarrollo de competencias en los alumnos(as) modalidad 2: Sistematización y análisis de procesos de intervención en la gestión escolar*. Como resultado del estudio concluye que una vez realizada la intervención en el trabajo colegiado, como estrategia de gestión y de apoyo docente para la innovación de la práctica educativa y el desarrollo de competencias en los alumnos(as), a través de las experiencias en el desarrollo de la intervención, deja una gran satisfacción al orientar y asesorar a las docentes.

Se identificó tres aspectos del trabajo colegiado que fueron un cambio de fondo: Del trabajo aislado al trabajo colectivo, de una cultura vertical de autoridad a la participación, de una orientación burocratizada de escuela al eje alrededor del trabajo conjunto. Se hizo evidente que los talleres en círculos de estudio son un método de desarrollo profesional

que tiene el potencial de convertir a los maestros en agentes de cambio, por medio de la introducción en su práctica profesional, de métodos más efectivos y democráticos de aprendizaje. Esto ha permitido fortalecer la práctica de las educadoras con más congruencia con los propósitos fundamentales del programa de educación preescolar. Los esfuerzos estuvieron encaminados a adquirir habilidades y estrategias para su trabajo. Se destaca el papel de las unidades de servicios de apoyo a la educación regular (USAER), como apoyo al equipo directivo docente en las adecuaciones curriculares para atender a los alumnos con necesidades educativas especiales.

El estudio y las nuevas prácticas demuestran que el trabajo en equipo nos da la idea de comunidad, reconociendo que tanto el directivo como el docente trabajan de manera dinámica, dando una connotación real a la palabra equipo, pues se incorporan nuevos métodos para avanzar en su labor, así también el ambiente favorable para el aprendizaje agradable y colegiado, suma a las altas expectativas y los refuerzos positivos.

Vista de esta manera, la gestión escolar implica transformación pedagógica, desde el punto de vista del papel del directivo, como en la respuesta docente; en el trabajo colegiado se coordinan las acciones educativas, se garantiza la unidad de los miembros de la institución, los resultados y el aprovechamiento escolar; las sesiones colegiadas son vistas como un espacio de intercambio y reflexión entre colegas, que responden a un propósito establecido por los participantes donde se comparten experiencias del proceso enseñanza-aprendizaje para construir o mejorar las propuestas. Los talleres tienen como, potencial convertir a los maestros en agentes de cambio, por medio de la introducción en su práctica profesional, de métodos más efectivos y democráticos de aprendizaje, de la misma forma se observa la participación de las USAER que vendrían a ser lo que en nuestro ámbito conocemos como UGELES u órganos intermedios, que no solo tienen el papel de supervisar el cumplimiento de los compromisos de gestión; sino que en este caso particular, apoya al equipo directivo con las orientaciones para la adecuación curricular para el trabajo con estudiantes con necesidades educativas especiales.

2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada

Los referentes conceptuales que a continuación se explayan guardan relación con los dominios y competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo y del Marco del Buen Desempeño Docente, así como las dimensiones de liderazgo pedagógico de Viviane Robinson y Compromisos de Gestión Escolar. El presente Plan de acción considera: la gestión curricular, el liderazgo pedagógico, la diversificación curricular, los procesos pedagógicos, las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA), el trabajo colegiado y el monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica (MAE).

Gestión Curricular

Considerando que la gestión curricular se relaciona a la capacidad de utilizar de manera eficaz y eficiente todos los recursos —humanos, materiales, de tiempo— que se tienen a la mano para poder alcanzar las metas o los objetivos que se tienen trazados. Es decir, tiene que ver con el conjunto de acciones que una persona o un equipo realizan para alcanzar las finalidades de un proyecto (MINEDU, 2017, p.8).

Así lo precisa Opertti (como se citó en MINEDU, 2017, p.9). El currículo nutre las propuestas educativas en cuatro aspectos:

- a. Establece las prioridades y necesidades de desarrollo de una sociedad, así como las necesidades de aprendizajes y de desarrollo social de los estudiantes.
- b. Facilita el diálogo social que se nutre de todas las instituciones y actores del sistema educativo en torno a qué currículo necesitamos para la sociedad, la ciudadanía y las personas que aspiramos a forjar.
- c. Permite operativizar las políticas educativas en maneras concretas de enseñar y aprender, y orienta las decisiones estratégicas de cómo invertir los recursos del Estado para hacer esto realidad.
- d. Orienta las prácticas pedagógicas.

La gestión curricular se comprende como parte del marco de la gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar. En consecuencia, focaliza algunos de los aspectos incluidos en la gestión educativa en vista a profundizarlos, ampliarlos, complejizarlos, completarlos; pero sobretodo trata, de abordar centralmente, los saberes vinculados en forma directa con la dimensión pedagógico- didáctica.

De la misma forma (...). La gestión escolar es la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la participación activa de toda la comunidad educativa. Su objetivo es centrar-focalizar-nuclear a la escuela alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. (Castro, F, 2005, p.14). Se entiende entonces que la gestión escolar es la capacidad del equipo directivo para organizar y poner en funcionamiento el proyecto educativo de la escuela a partir de lo que se debe enseñar y lo que deben aprender los estudiantes. La gestión debe orientarse a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias, del mejoramiento permanente de la enseñanza en la institución para que se materialice en los aprendizajes planteados.

La gestión curricular está ligada estrechamente con el liderazgo pedagógico, entendido este como (...). “Un modelo de liderazgo pensado para organizaciones educativas, que se caracteriza por la influencia del líder en el estudiante y su educación como el objetivo más importante de la gestión escolar” (MINEDU, 2017, p.11).

Liderazgo Pedagógico

[...] Es el liderazgo orientado a desarrollar el capital profesional de los docentes: como individuos, como equipos y como profesión” (Hargreaves, 2014, págs.70,71). El desempeño 3, del Marco del Buen Desempeño Directivo menciona que el directivo al conducir la escuela y tomar decisiones para la concreción de las acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje, debe demostrar liderazgo pedagógico, esto lo logra cuando promueve mecanismos de participación, genera condiciones para el logro de resultados y motiva al colectivo en el establecimiento de metas para la mejora centrándose en los aprendizajes.

El liderazgo pedagógico se define como “la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009) que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo.

El liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y debe también constituirse en una característica de la gestión de la institución en la que personas con liderazgo, formal o informal, participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización. (MINEDU, 2014).

Murillo (2006) señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor transformadora, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos (Bolívar, 2010) dependerán tanto de las prácticas de liderazgo implementadas como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención. Las prácticas eficaces de liderazgo que define Bolívar son: Establecimiento de metas y expectativas, obtención y asignación de recursos de manera estratégica, planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado, asegurar un entorno ordenado y de apoyo.

Los estudios internacionales sobre eficacia escolar señalan que el liderazgo pedagógico del director es una de las variables que influye en la eficacia de la escuela (Sammons, Hillman y Mortimore, 1998; Scheerens, 1992). Para estos y otros autores como Sergiovanni (1995), el liderazgo transformacional ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces y señalan que, si bien el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el clima escolar, el liderazgo pedagógico o instruccional influye mucho más en el desempeño escolar. (MINEDU 2008).

El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008). Asimismo, la “investigación

empírica ha producido diversos modelos de prácticas de dirección y liderazgo educativo, y reportado la existencia de un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus escuelas” (Day, 2007, en López-Gorosave, Slater & García-Garduño, 2010, p.33). En el caso de Chile, un estudio que hace mención de la situación de liderazgo dentro de las escuelas demostró que los buenos líderes, principalmente aquellos enfocados en lo pedagógico, tienen una alta valoración positiva por parte de toda la comunidad educativa; la razón principal radica en la influencia que tienen estos en las prácticas de aula. (Rodríguez-Molina, Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico, 2011).

El logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no sólo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del liderazgo pedagógico del director. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes. El liderazgo del director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover: La motivación de los maestros, el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes, el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

El liderazgo directivo también se verá expresado en la tarea de llevar a cabo la diversificación curricular, proceso caracterizado por la reflexión y construcción de un proyecto curricular que, basándose en el DCN-EBR, atiende las características, intereses y necesidades individuales, socioculturales y lingüísticas de los niños. La diversificación curricular se concreta a regional, local o institucional. En el nivel institucional, se hace a partir de la visión y misión y en concordancia con la propuesta pedagógica expresada en el Proyecto Educativo Institucional. (MINEDU, 2008, p.55).

Diversificación curricular: procesos pedagógicos.

A partir de la implementación del Currículo Nacional en todos los niveles de la EBR, es necesario realizar este proceso de manera urgente con la finalidad de tener contextualizados los documentos de gestión educativa para la mejora de los aprendizajes. El proceso de diagnóstico del entorno institucional, familiar y social que van a influir en el logro de las metas de aprendizaje, están considerados en el desempeño 1 del Marco del Buen Desempeño Directivo. Allí se menciona: Identifica las características de su

institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar, así como la influencia del entorno familiar y social, entre otros aspectos relevantes, valorando la importancia de esa información como insumo para la planificación escolar. Realiza un análisis reflexivo respecto de las fortalezas, debilidades y necesidades de su institución educativa para la mejora de los procesos pedagógicos. Caracteriza las condiciones particulares de la realidad de su institución educativa para anticipar y predecir objetivos de mejora institucional y de aprendizaje. (MINEDU, 2014, p.40).

De la misma forma en el desempeño 2 del mismo documento se menciona el diseño de manera participativa de los instrumentos de gestión escolar, teniendo en cuenta justamente las características encontrada en la etapa del diagnóstico, este documento es el proyecto curricular institucional, en donde se establecerán las metas de aprendizaje. Para lo cual el directivo deberá convocar, analizar, formular y/o reajustar participativamente en consenso la visión, misión y metas institucionales y de aprendizaje. Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes. Comunica y difunde la naturaleza, el contenido, tareas y resultados que contemplan los instrumentos de gestión elaborados para promover la identificación de la comunidad educativa con la escuela. (MINEDU, 2014, p.40).

A su vez el MINEDU ha diseñado algunas orientaciones para la planificación curricular con el fin de aportar a la labor docente, donde se detalla cuáles son los procesos pedagógicos que deben contener las sesiones de aprendizaje y que conlleven al desarrollo de competencias que exige actuar y pensar a la vez. Sobre esta premisa, es posible resumir en seis los principales componentes de los procesos pedagógicos que promueven las competencias:

- a. **Problematización:** Es la situación retadora o conflicto cognitivo, a partir del cual se conducen al desarrollo de competencias.
- b. **Propósito y organización:** En este proceso se comunica a los estudiantes lo que va a aprender y se le da el sentido de para qué va a aprenderlo.
- c. **Motivación/interés/incentivo:** se necesitan despertar y sostener el interés e identificación con el propósito de la actividad, con el tipo de proceso que conducirá a un resultado y con la clase de interacciones que se necesitará realizar con ese fin.

- d. Saberes previos: Los estudiantes traen consigo un bagaje de saberes que son el punto de partida de cualquier aprendizaje. Lo nuevo por aprender debe construirse sobre la base de esos saberes anteriores, pues se trata de completar, complementar, contrastar o refutar lo que ya se sabe, no de ignorarlo.
- e. Gestión y acompañamiento del desarrollo de las competencias. Acompañar a los estudiantes en la adquisición y desarrollo de las competencias implica generar secuencias didácticas, estrategias adecuadas para los distintos saberes: aprender técnicas, procedimientos, habilidades cognitivas; asumir actitudes; desarrollar disposiciones afectivas o habilidades socioemocionales, construir conceptos; reflexionar sobre el propio aprendizaje.
- f. Evaluación. Todo proceso de aprendizaje debe estar atravesado por la evaluación de principio a fin; es decir, la evaluación es inherente al proceso.

Es necesario mencionar que estos procesos pedagógicos deben estar presente en todas las sesiones de aprendizaje, pero no de manera aislada, sino como un engranaje cada uno depende y complementa al otro. Así lo señala el dominio 1 del marco del buen desempeño docente, en la competencia 2, el Desempeño 6: “Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos” (MINEDU, 2014, p.33).

Comunidades Profesionales de Aprendizaje: Trabajo colegiado.

Con el fin de contribuir con La práctica pedagógica y desde una visión centrada en los profesores, surgen las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) como propuestas para mejorar la práctica en y desde la práctica, caracterizándolas por el liderazgo distribuido, trabajo colegiado o cooperativo, que se basa en las necesidades profesionales de los docentes, la reflexión crítica de su desempeño y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Puede definirse como un grupo de personas compartiendo e interrogándose críticamente sobre su práctica de modo continuo, reflexivo, colaborativo, inclusivo y orientado hacia el aprendizaje de los alumnos (Mitchell y Sackney, 2000; Stoll, Bolam et al., 2006).

Desde una visión centrada en la escuela, una comunidad profesional de aprendizaje (CPA) es una escuela comprometida con el desarrollo de una cultura de aprendizaje colectivo y

creativo, caracterizada por unos valores y una visión en común, signada por un liderazgo distribuido y por normas de trabajo colaborativas que fomentan la indagación sobre la práctica en condiciones organizativas que facilitan todos estos procesos. (Pankake y Moller, 2002)

Desde una visión centrada en la comunidad escolar más amplia, se entiende que la comunidad profesional de aprendizaje (CPA) es una estrategia organizativa muy poderosa que alienta y empodera a los profesores y a otros miembros de la comunidad a aprender y a trabajar de manera conjunta para mejorar la calidad de vida de todos los participantes. (Hargreaves, 2008).

Las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA), ofrecen un enfoque de desarrollo profesional muy potente y por ende consiste en una estrategia de cambio y mejora escolar sumamente eficaz. (Hord, 1997). Algunas de las características que deben tener debe ser: Valores y visión compartida, liderazgo distribuido, aprendizaje individual y colectivo, compartir la práctica profesional, confianza, respeto y apoyo mutuo, apertura, redes y alianzas, la responsabilidad colectiva.

Desde ese punto de vista las comunidades profesionales de aprendizaje son una nueva forma para reconfigurar las escuelas, en las que el trabajo colectivo y la colaboración entre los docentes son la clave para la mejora de la práctica educativa. Para ello se requiere un cambio de cultura, en un proceso que demanda trabajo y esfuerzo que necesita de la reflexión crítica y constructiva de la práctica educativa, en una progresiva puesta en práctica. El propósito principal es aprender colectivamente para mejorar la propia práctica educativa, en las organizaciones en que trabajan, con el propósito de incidir en los aprendizajes de los estudiantes y es el directivo quien debe liderarlas, como lo señala el dominio 2 en la competencia 5 del marco del buen desempeño directivo: “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje”. (MINEDU 2014, p.35).

Una de las características de la comunidad profesional de aprendizaje es el trabajo colegiado, cuya estrategia principal al trabajo colaborativo, a través de la cual asegura la

consulta, reflexión, análisis, concertación y vinculación entre la comunidad académica de los planteles. Es un medio que busca formar un equipo capaz de dialogar, concretar acuerdos y definir metas específicas sobre temas relevantes para el aseguramiento de los propósitos educativos; asignar responsabilidades entre sus miembros y brindar el seguimiento pertinente para asegurar el aprendizaje de los estudiantes, acompañarlos para que concluyan con éxito su trayecto educativo y de manera general alcanzar las metas que cada plantel se proponga.

Su importancia estriba en que impulsa entre sus miembros la capacidad de compartir conocimientos, experiencias y problemas relacionados con metas de interés común en un clima de respeto y tolerancia, es decir fomenta el trabajo colaborativo. Lo cual deriva en una mejor atención a las necesidades educativas de los alumnos, la mejora de los indicadores de aprovechamiento académico y la disminución en los índices de reprobación, inasistencias y abandono escolar, así como en el desarrollo de las competencias pedagógicas y disciplinares de los docentes. (Superior, 2015).

Tanto en el marco del buen desempeño directivo, como en el marco del buen desempeño docente se consideran los desempeños que están orientados generar los espacios necesarios para sensibilizar, comprometer y llevar a cabo estrategias para la mejora continua de sus docentes y de planificar de manera colegiada.

Monitoreo, acompañamiento y evaluación

Por último, el monitoreo, acompañamiento y evaluación es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados. El monitoreo pedagógico al proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula (MINEDU, 2013). En otras palabras, el monitoreo puede definirse como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva (MINEDU, 2014, p.50).

De acuerdo con estas definiciones podemos extraer las primeras características del monitoreo pedagógico:

- a. Es un proceso sistemático y planificado.
- b. Implica el recojo y análisis de información.
- c. El punto de atención son los procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes.
- d. Desemboca en la toma de decisiones.

Según MINEDU (2017). La Resolución de Secretaría General N° 008-2017-MINEDU, que modifica la norma para el acompañamiento pedagógico 2017, el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes –de manera individual y colectiva– la mejora de su práctica pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. En ese marco, el monitoreo en aula y las reuniones de interaprendizaje, así como otras prácticas, se sitúan en una estrategia de acompañamiento pedagógico liderada por el director. No es un proceso evaluativo ni punitivo, sino un proceso que busca la mejora continua a través del uso de prácticas colaborativas entre los docentes y el director de una institución educativa o una red educativa.

La estrategia de acompañamiento pedagógico consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela (Rodríguez-Molina, 2011, p.262).

En ese sentido, su objetivo no es supervisar ni estandarizar la práctica en referencia a un conjunto de desempeños normados por el aparato estatal, sino que su objetivo es formativo. De acuerdo con Batlle (2010), el acompañamiento docente “No debe limitarse a impartir información, sino que debe desarrollar una serie de destrezas pertinentes al proceso de construcción del conocimiento” citado por Rodríguez-Molina, 2011, p. 262.

Para cumplir con estos procesos, hay que realizar tres tareas básicas que en su conjunto se enriquecen y retroalimentan:

- a. La observación y la recolección de la información in situ, para diagnosticar problemas, necesidades y aspectos de la práctica que deben ser mejorados.
- b. La formación y el desarrollo profesional a través de talleres para el análisis de la práctica y la sistematización de experiencias.
- c. El asesoramiento en sí mismo, a través del acompañamiento en el aula para la implementación de las innovaciones y/o mejoras que se hayan planificado de manera consensuada.

Ahora bien, la evaluación docente desde una perspectiva formativa, es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia”. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.10). Desde este punto de vista, dado que debe impulsar el mejoramiento continuo de la práctica, la evaluación necesita realizarse a lo largo del año escolar. La evaluación formativa de los docentes focaliza su atención en el proceso educativo, de inicio a fin. Permite asegurar que el proceso educativo se realiza según lo planificado y cumple una importante función motivadora. Los resultados de la evaluación formativa ayudarán a los docentes a conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos del Marco del Buen Desempeño Docente en el momento, de manera que les impulsa a continuar trabajando hasta alcanzarlos. (MINEDU, 2017).

Este proceso se ve reflejado en el dominio 2, competencia 6, desempeño 20 del marco del buen desempeño directivo, al afirmar: Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. (MINEDU, 2014, p.40). Así como en el marco del buen desempeño docente, en el dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje, y el manejo de información sobre el diseño e

implementación de las políticas educativas en el ámbito nacional y regional. (MINEDU, 2014).

Al considerar el liderazgo como una función de servicio a los demás, se trabaja para que los centros escolares alcancen los más altos niveles de satisfacción y de desarrollo (Miranda, E. 2002). En este contexto la reforma educativa, recalca la importancia de fortalecer el monitoreo y el acompañamiento docente, siendo estos procesos básicos para la construcción de un mejoramiento sistemático de la educación.

Desde el punto de vista del docente aún sigue considerando al monitoreo como la supervisión, término que se puede relacionar con significados como amenaza, desconfianza, vigilancia. Esto se constituye como una barrera que debe ser superada y es aquí donde el acompañamiento pasa a ser visto como lo contrario, amistad, compañía, confianza, guía. Acompañar significa, en términos generales, estar o ir en compañía de otras personas; juntar o agregar algo a una cosa; existir junto a otro o simultáneamente con ella, en la consecución de un mismo objetivo, de compartir experiencias en conjunto, acompañar implica compartir, agregar valor y sentido, reconocer y acoger, coexistir, estar y hacer con otros, como iguales y con visión compartida (Martínez, 2010). Al hablar de acompañamiento pedagógico, se abre una gama de significados sobre el valor de las experiencias, los procesos y acontecimientos vistos desde una perspectiva que prioriza la horizontalidad y la cohesión natural (Martínez, 2010).

Plantear la implementación de una comunidad profesional de aprendizaje para fortalecer la gestión curricular de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje de la I.E.I. Irrigación Majes C-3, a través de empoderamiento directivo técnico y especializado, la contextualización de los instrumentos de gestión educativa de manera participativa y consensuada con la comunidad educativa, el mejoramiento de los planes de monitoreo y acompañamiento y el trabajo colegiado en el uso de herramientas pedagógicas para la planificación curricular, el uso de medios y recursos educativos y elaboración de materiales pertinentes; permitirá a mediano y corto plazo mejorar la práctica pedagógica y por consecuencia elevar el nivel de logro de aprendizajes de los estudiantes.

La relevancia del liderazgo directivo, juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en la práctica docente, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que

presentan sobre la calidad de aprendizaje de los estudiantes, como ya se ha mencionado este trabajo propone tres desafíos: Gestionar los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje, asegurar espacios de trabajo colaborativo para la participación comprometida de las docentes y la mejora institucional e implementar el monitoreo, acompañamiento y evaluación, como estrategia de formación en servicio para mejorar la práctica pedagógica, consideraciones que pondrán en juego las habilidades interpersonales del directivo. Su liderazgo pedagógico influirá, inspirará y movilizará a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos. El clima institucional, la disposición del tiempo y la concertación son condiciones que favorecerán su implementación. El directivo antes de iniciar con la implementación deberá sensibilizar al docente, realizar talleres vivenciales, reflexionar críticamente, empoderarse y promover los espacios y las condiciones para los intercambios

El diseño de investigación es cualitativo, ya que implicará observar y describir y comparar el diagnóstico real de los docentes y el avance y/o mejora que alcancen luego de poner en práctica el plan de acción, para que al evaluarlo se implementen los reajustes necesarios, se utilizará para ello entrevistas a profundidad, técnicas de diseño de encuestas y estudios de caso individuales, para reforzar y evaluar los resultados.

Siendo el problema de estudio la inadecuada gestión curricular de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje en la I.E.I. Irrigación Majes C-3, de Majes-Arequipa, se plantea como alternativa de solución la implementación de una comunidad profesional de aprendizaje para fortalecer la gestión curricular de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje a través de las actividades mencionadas en el capítulo I:

- a. Empoderamiento directivo técnico y especializado para la contextualización de los instrumentos de gestión educativa de manera participativa y consensuada con la comunidad educativa.
- b. Mejoramiento de planes de monitoreo, acompañamiento y evaluación.
- c. Trabajo colegiado en el uso de herramientas pedagógicas para la planificación curricular, el uso de medios y recursos educativos y elaboración de materiales pertinentes.

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

El presente estudio según el tipo de investigación es aplicada, según Sánchez y Reyes (2002, p.18). “Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”; En la investigación educacional está dirigido a resolver problemas de la práctica, por ende, cada investigación se constituye en singular con un margen de generalización limitado, y, por lo mismo, su propósito de realizar aportes al conocimiento científico es secundario.

Lozada (2014) afirma: La investigación aplicada tiene por objetivo la generación de conocimiento con aplicación directa y a mediano plazo en la sociedad o en el sector productivo. Es decir que este tipo de investigación tiene como fin la aplicación sobre la realidad, necesita conocerla para actuar sobre ella (p.2).

En el presente estudio de acuerdo a los autores mencionados es necesario conocer las causas que han determinado que la gestión curricular sea inadecuada, para que se plantee como posible solución la institucionalización de una comunidad profesional de aprendizaje para fortalecer la gestión curricular de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje de la I.E.I. Irrigación Majes C-3 del distrito de Majes-Arequipa, de manera que se mejore la realidad encontrada.

Para La Nuez, Martínez y Pérez (2002) Una investigación aplicada educacional de nivel descriptivo, propone un resultado científico descriptivo desde la reflexión teórica del diagnóstico.

Según el enfoque es una investigación cualitativa. Sampieri (2006) afirma: Con el enfoque cualitativo se tiene una gran amplitud de ideas e interpretaciones que enriquecen el fin de la investigación. El alcance final del estudio cualitativo consiste en comprender un fenómeno social complejo, más allá de medir las variables involucradas, se busca entenderlo. En el caso expreso de este trabajo, lo que se busca es comprender a

profundidad el fenómeno educativo que caracteriza en este momento en particular a la I.E.I. Irrigación Majes C-3 para La toma de decisiones y la transformación de la práctica.

El enfoque cualitativo es abierto, flexible y holístico. Según Taylor y Bodgan (1986) citados en la revista Caribeña de ciencias sociales en su artículo “Investigación cualitativa. Características y recursos”, la investigación cualitativa es de carácter abierto, ya que todos los escenarios y personas son pasibles de ser investigados, se analiza y comprende a los sujetos y fenómenos desde la perspectiva de los éstos. Es flexible, porque el investigador influye en la investigación mostrando interés por comprender el actuar de los sujetos y sus descripciones, permitiendo que todos los investigados se expresen, estando abierto a la información generada en la investigación. Es holístico, pues la investigación es manejada como un todo, estudiando a los sujetos temporalmente y en su contexto.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) En la investigación cualitativa “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía en cada estudio” (p.7). En ese sentido hay una relación directa y de responsabilidad directiva en la inadecuada gestión curricular de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizajes de la I.E.I. Irrigación Majes C-3, en cuanto al deficiente análisis del currículo nacional, los escasos espacios de trabajo colaborativo y la inadecuada implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación, lo que ha generado el problema de esta investigación y la toma de decisiones a partir de planificar, ejecutar y evaluar la alternativa de solución planteada: La institucionalización de una comunidad profesional de aprendizaje para fortalecer la gestión curricular de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje.

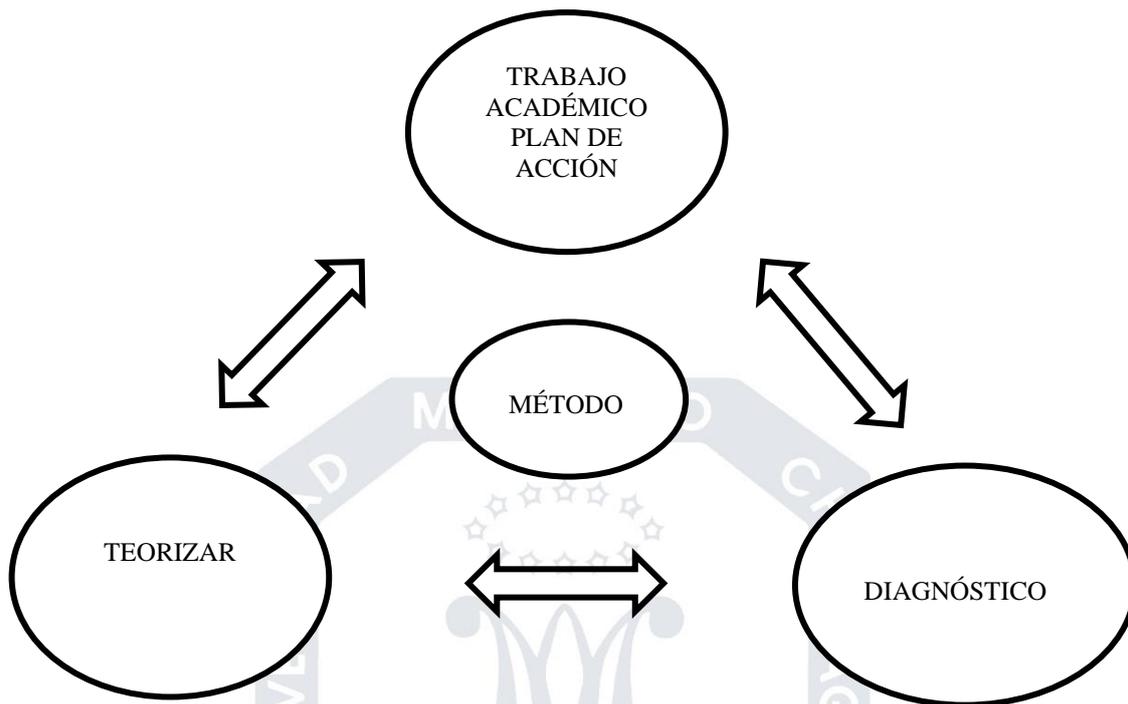
3.2 Diseño de investigación

Según Hernández et al (2014) “En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación “(p.470).

En el caso del presente Plan de acción, el diseño asumido es el de la Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de Investigación Acción, pues según Hernández et al. (2014), éste diseño se da “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p.471). En el caso de la I.E.I. Irrigación Majes C-3, la problemática a cambiar esta referida a la inadecuada gestión curricular de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje. Además, siguiendo al autor citado, y teniendo en cuenta el producto a lograr, el presente trabajo busca contar con el respectivo “Diagnóstico del problema priorizado y un programa para resolverlo” (p.472). A través de la alternativa de solución más pertinente; cumpliendo así la pauta básica de la Investigación-acción: “conducir a cambiar” y que dicho cambio está o debe estar incorporado en el mismo proceso de investigación. “Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (p.496).

En ese sentido la alternativa de solución planteada es la implementación de una comunidad profesional de aprendizaje (CPA), para fortalecer la gestión curricular de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje de la I.E.I. Irrigación Majes C-3 distrito Majes-Arequipa, a través del empoderamiento directivo técnico y especializado para la contextualización de los instrumentos de gestión educativa de manera participativa y consensuada con la comunidad educativa, el mejoramiento de planes de monitoreo, acompañamiento y evaluación, el trabajo colegiado en el uso de herramientas pedagógicas para la planificación curricular, el uso de medios-recursos educativos-elaboración de materiales pertinentes.

Fig. 1 Diseño de investigación participativa



Según Roberts, citado en Hernández et al. (2014), en los diseños de Investigación Acción Participativa “(...) se resuelve una problemática o implementan cambios, pero en ello intervienen de manera más colaborativa y democrática uno o varios investigadores y participantes o miembros de la comunidad involucrada” (p.501). El trabajo colaborativo entre directivo y docente a través del trabajo colegiado permitirá tener un diagnóstico real de las necesidades de desarrollo profesional, mejorar la práctica docente en cuanto a la planificación de sesiones de aprendizaje que promueven el razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico y contar con el documento de gestión escolar actualizados: Proyecto curricular institucional (PCI). Además, en el marco del buen desempeño directivo, el desempeño 1: Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. Por último, en la Propuesta Pedagógica para Educación Inicial-Guía Curricular (MINEDU, 2008) menciona (...) La diversificación curricular es el proceso de reflexión y construcción de un proyecto curricular que, basándose en el DCN-EBR, atiende las características, intereses y necesidades individuales, socioculturales y lingüísticas de los niños.

La diversificación curricular sucede en varios niveles, ya sea regional, local o institucional. En el nivel institucional, se hace a partir de la visión y misión y en concordancia con la propuesta pedagógica expresada en el Proyecto Educativo Institucional. A partir de la implementación del Currículo Nacional en todos los niveles de la EBR, es necesario realizar este proceso de manera urgente con la finalidad de tener contextualizados los documentos de gestión educativa para la mejora de los aprendizajes.



CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

4.1 Plan de Acción

Como resultado de la identificación del problema, el análisis de causas y el análisis de referentes teóricos y conceptuales, se ha planteado la alternativa de solución, que se constituye en una propuesta de Plan de acción para mejorar el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa Irrigación Majes C-3 distrito de Majes-Arequipa.

El Plan de acción que se presenta es una propuesta de mejoramiento del liderazgo pedagógico de corto plazo, está sustentado en la información obtenida durante la etapa de diagnóstico y se relaciona con la propuesta de mejora o alternativa de solución propuesta.

El Plan de acción sirve para saber cuándo se debe ejecutar exactamente las actividades requeridas para lograr el objetivo buscado, para establecer indicadores de avance, para identificar los recursos que se necesitan, además para saber qué acciones están dando resultado y cuáles son las decisiones que se deben tomar para mejorar las que no están funcionando.

El presente Plan de acción tiene la importancia de fortalecer la gestión curricular que permita al directivo ejercer un adecuado liderazgo pedagógico, ya que éste es el encargado de diagnosticar las fortalezas y debilidades de sus docentes; será en función a éstas, que deba sensibilizar, proponer, emplazar y consensuar con la comunidad educativa, en especial con los docentes, una alternativa de solución que se oriente a la implementación de una comunidad profesional de aprendizaje. Las actividades planificadas han permitido al directivo empoderarse teórica y metodológicamente para realizar una adecuada actualización de los documentos de gestión, fortalecer el trabajo colegiado para la mejora de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje y por ultimo mejorar el monitoreo, acompañamiento y evaluación docente, en función del logro de los aprendizajes y el mejoramiento de la institución.

4.1.1 Objetivos

Objetivo general:

Fortalecer una adecuada la gestión curricular en el desarrollo de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje a través de la implementación de una comunidad profesional de aprendizaje en la Institución Educativa Irrigación Majes C-3, distrito de Majes-Arequipa 2018.

Objetivos específicos:

Objetivo específico 1: Mejorar la implementación del proyecto curricular institucional para que responda a los lineamientos del currículo nacional de la EBR.

Objetivo específico 2: Promover estrategias de trabajo colaborativo para la mejora de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje.

Objetivo específico 3: Mejorar la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.

4.1.2 Participantes

El Plan de acción podrá ser implementado siempre y cuando se cuente con el aporte de la comunidad educativa de la Institución Educativa Irrigación Majes C-3 del distrito de Majes-Arequipa. Encabezada por el directivo profesora María Yrene Paredes Cuadros, quien será el encargado de asegurar que las actividades se ejecuten de acuerdo a lo que está planificado, con la participación del personal docente contratado, profesora Jessica Silvia Urquizo Angulo; así como también además de comunicar los avances en el desarrollo del Plan de acción.

Población beneficiaria: 40 estudiantes.

4.1.3 Acciones

Como consecuencia lógica de la identificación del problema, el análisis de las causas y teniendo claros los objetivos, proponemos las acciones, que se constituyen en el componente del Plan de acción que, con su ejecución nos permitirán el logro de los objetivos planteados. En la siguiente tabla se describen las acciones a ser desarrolladas.

Tabla N° 02
Objetivos específicos y acciones propuestas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAUSAS	ACCIONES
Mejorar la implementación del proyecto curricular institucional para que responda a los lineamientos del currículo nacional de la EBR.	Deficiente análisis del currículo nacional.	Implementación de talleres para la sensibilización, el análisis, la contextualización del currículo nacional y la elaboración del proyecto curricular institucional.
Promover estrategias de trabajo colaborativo para la mejora de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje.	Escasos espacios para el trabajo colaborativo.	Ejecución de talleres de trabajo colegiado, para la planificación y elaboración de sesiones de aprendizaje con énfasis en los procesos pedagógicos.
Mejorar la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.	Inadecuada implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación.	Ejecución de talleres para la sensibilización sobre la importancia del monitoreo acompañamiento y evaluación. Ejecución de talleres para el mejoramiento continuo y consensuado del plan institucional, de los instrumentos y de la sistematización de los logros obtenidos

A continuación, se describirá el desarrollo de las acciones planteadas:

Para abordar el deficiente análisis del currículo nacional se gestionará la planificación de las sesiones de aprendizaje con énfasis en los procesos pedagógicos, a través de talleres para la sensibilización, el análisis, la contextualización del currículo nacional y la elaboración del proyecto curricular institucional (PCI), con las siguientes actividades:

- 1 jornada de sensibilización para el análisis y contextualización del currículo nacional.
- 2 jornadas para análisis del currículo nacional.
- 3 jornadas para la contextualización del currículo nacional y elaboración del proyecto curricular institucional (PCI).

Para los escasos espacios de trabajo colaborativo, se promoverá la estrategia de trabajo colegiado para la mejora de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje, a través de la ejecución de talleres de trabajo colegiado, para la sensibilización, elaboración, análisis y sistematización de los instrumentos de recojo de información para la planificación curricular con énfasis en los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje, con las siguientes actividades:

- 1 jornada de sensibilización sobre la importancia del trabajo colaborativo a través del trabajo colegiado.
- 4 talleres de trabajo colegiado para la elaboración, análisis y sistematización de instrumentos de recojo de información para la planificación curricular.
- 4 talleres de trabajo colegiado sobre procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje.

Por último, para la inadecuada implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, se han previsto la ejecución de talleres para la sensibilización sobre la importancia del monitoreo acompañamiento y evaluación docente y su relación con el marco del buen desempeño docente, para la elaboración del diagnóstico, el mejoramiento consensuado del plan institucional de monitoreo, acompañamiento y evaluación de acuerdo a las necesidades de desarrollo profesional docente, así como la sistematización de logros obtenidos con el plan, con las siguientes actividades:

- 1 jornada de sensibilización sobre la importancia del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica y su relación con el marco del buen desempeño docente
- 3 jornadas para el recojo de evidencias.
- 1 jornada para la elaboración del diagnóstico de necesidades de desarrollo profesional docente.

- 2 jornadas para el mejoramiento del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, la revisión y adecuación del instrumento institucional de monitoreo a las necesidades de desarrollo profesional docente.
- 1 jornada para la sistematización de los logros obtenidos con el plan del monitoreo, acompañamiento y evaluación.

Las acciones presentadas anteriormente son viables puesto que permitirá ejercer el liderazgo pedagógico del directivo, permitirá identificar las capacidades de los docentes y fortalecerlas, aunará esfuerzos en mejora de los aprendizajes.

4.1.4 Técnicas e instrumentos

La implementación de acciones demanda el uso de determinadas técnicas e instrumentos, la calidad de estos condicionará el éxito de las acciones que ejecutaremos y por tanto el logro de los objetivos. Las técnicas e instrumentos nos servirán para el recojo y análisis de información que se requiera a lo largo de la ejecución del Plan de acción, se han seleccionado las siguientes.

Tabla N° 03
Técnicas e instrumentos a utilizar

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de cotejo • Cuaderno de campo • Fichas de observación (monitoreo)
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas

4.1.5 Recursos humanos y materiales

Para la implementación de las actividades que se han señalado, es indispensable contar con determinados recursos humanos, técnicos y materiales. A continuación, se detallan los recursos que serán necesarios para la ejecución del plan de acción:

Recursos humanos:

- Coach motivacional.
- Directivo.

Recursos materiales:

- Currículo nacional.
- Marco del buen desempeño docente.
- Fotocopia del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación del 2018
- Fotocopia de las rúbricas de observación de aula.
- Fotocopia del instrumento de monitoreo de la Institución Educativa del 2018.
- Cuestionarios de entrevista para el diagnóstico de necesidades de desarrollo profesional docente.
- Planificaciones curriculares.
- Cañón multimedia.
- Laptop.
- Memoria USB
- Tarjetas meta plan.
- Plumones.
- Papelógrafo
- Hojas bond
- Impresora.
- Cuaderno
- Archivadores
- Micas A4

4.1.6 Presupuesto

El presupuesto detalla de manera sistemática las condiciones y recursos que serán indispensables para la ejecución de las acciones planteadas en el presente plan de acción se describen en la siguiente tabla, para ello, se han identificado los bienes y servicios que serán necesarios, la cantidad, estimación de costos, además de la fuente de financiamiento de dónde provienen estos recursos.

El presupuesto para el presente Plan de acción, provienen del peculio personal del directivo y el personal docente participante, ya que en su compromiso por el cambio y la mejora están conscientes que es necesario invertir para lograr

Tabla N° 04
Presupuesto

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Implementación de talleres para la sensibilización, el análisis, la contextualización del currículo nacional y la elaboración del proyecto curricular institucional.	•Libro de actas.	01 unidad	S/ 6.00	Recursos propios
	•Servicios de Coaching	01	S/ 100.00	
	•Currículo nacional.	02 unidades		
	•Cañón multimedia.	01 unidad		
	•Laptop.	01 unidad		
	•Tarjetas meta plan de cartulina.	50 unidades	S/ 5.00	
	• Plumones.	06 unidades	S/ 6.00	
	• Hojas bond.	½ millar	S/ 15.00	
	• Impresora y tinta de impresora.	01 unidad	S/ 70.00	
	• Memoria USB	01 unidad	S/ 30.00	
• Papelógrafo	10 unidades	S/ 10.00		

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
<p>Ejecución de talleres de trabajo colegiado, para la planificación y elaboración de sesiones de aprendizaje con énfasis en los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Cañón multimedia. ● Laptop. ● Marco de buen desempeño docente. ● Fotocopia de rúbricas de observación de aula. ● Fotocopia de instrumento de monitoreo de la institución educativa del 2018. ● Cuestionarios de entrevista para el diagnóstico de necesidades de desarrollo. ● Planificaciones curriculares. ● Papelógrafo. ● Plumones 	<p>01 unidad</p> <p>01 unidad</p> <p>02 textos unidades</p> <p>02 juegos</p> <p>02 juegos</p> <p>01 juego</p> <p>10 unidades</p> <p>06 unidades</p>	<p>S/10.00</p> <p>S/ 6.00</p>	<p>Recursos propios</p>
<p>Ejecución de talleres para la sensibilización sobre la importancia del monitoreo acompañamiento y evaluación.</p> <p>Ejecución de talleres para el mejoramiento continuo y consensuado del plan institucional, de los instrumentos y de la sistematización de los logros obtenidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Libro de actas. ● Cañón multimedia. ● Laptop ● Marco de buen desempeño docente. ● Fotocopias de rúbricas de observación de aula. ● Fotocopia del instrumento de monitoreo de la institución educativa del 2018. ● Cuestionarios de entrevista para el diagnóstico de necesidades de desarrollo profesional docente. ● Fotocopias del plan de 	<p>01 unidad</p> <p>01 unidad</p> <p>01 unidad</p> <p>02 textos</p> <p>02 juegos</p> <p>02 juegos</p> <p>02 juegos</p>		<p>Recursos propios</p>

	monitoreo, acompañamiento y evaluación 2018	02 juegos		
	<ul style="list-style-type: none"> ● Fotocopia del Instrumento de monitoreo del 2018. ● Cuaderno A4. ● Hojas bond. ● Papelógrafo ● Plumones. ● Archivadores. ● Micas A4. ● Impresora, tinta de impresión. 	<p>02 juegos</p> <p>01 unidad</p> <p>½ millar</p> <p>10 unidades</p> <p>06 unidades</p> <p>02 unidades</p> <p>10 unidades</p> <p>01 unidad</p>	<p>S/ 6.00</p> <p>S/ 15.00</p> <p>S/ 10.00</p> <p>S/ 6.00</p> <p>S/ 14.00</p> <p>S/ 10.00</p>	

4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción

Después de haber detallado todos los elementos de la propuesta de Plan de Acción, presentamos la matriz de planificación, que recoge todas las ideas desarrolladas y las ordena en la siguiente tabla. La planificación se convierte en el organizador de la implementación y permite visibilizar por cada objetivo específico, las acciones, responsables, recursos, la duración claramente definida de ejecución y el cronograma en el que se realizará cada una de las acciones previstas.

Así mismo se detallan las dimensiones trabajadas en el presente Plan que corresponde a: Gestión curricular para el deficiente análisis del currículo nacional y los escasos espacios para el trabajo colaborativo; y la dimensión de monitoreo, acompañamiento y evaluación para la causa de inadecuada implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluació

				acompañamiento y evaluación. • Fotocopia del Instrumento de monitoreo institucional. • Cuaderno A4. • Hojas bond. • Papelógrafo. • Plumones. • Archivadores. • Micas A4.													
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



.3 Matriz de monitoreo y evaluación

Concluida la planificación, es necesario desarrollar la matriz de monitoreo y evaluación, entendiendo que el monitoreo es importante dado que, siendo un proceso sistemático que se realizará en momentos definidos de la implementación del Plan de Acción, nos permitirá recoger información relevante respecto de su ejecución, con el propósito de tomar decisiones para continuar, modificar, descartar o complementar acciones que nos conduzcan al logro de los objetivos previstos.

La matriz que se presenta en la Tabla N° 06 contiene entre sus principales componentes: objetivos específicos, indicadores que evidencian el logro, el nivel de implementación para evaluar avances con sus respectivas evidencias, la identificación de las principales dificultades y las acciones para superarlas.

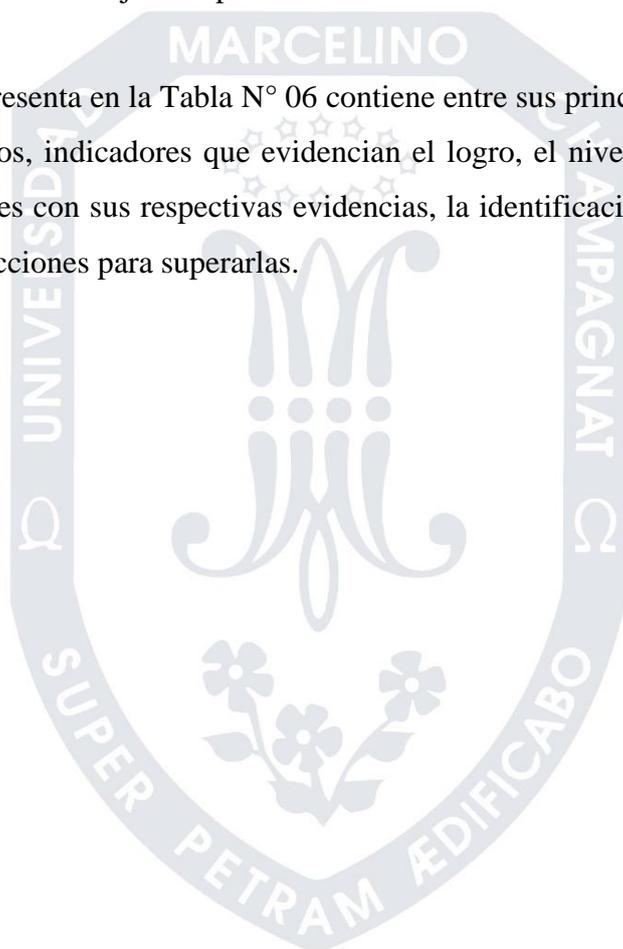


Tabla N° 06
Matriz de monitoreo y evaluación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	META	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
Mejorar la implementación del proyecto curricular institucional para que responda a los lineamientos del currículo nacional de la EBR	Implementación de talleres para la sensibilización, el análisis, la contextualización del currículo nacional y la elaboración del proyecto curricular institucional.	% de docentes que participan de los talleres para la implementación y contextualización del Currículo Nacional durante el primer bimestre del 2019.	02 docentes 3 jornadas				<ul style="list-style-type: none"> • Acta de asistencia. • Acta de compromisos. • Instrumentos contextualizados. • Panel de productos. • Documentos contextualizados. 	Directivo con aula a cargo.	Planificar las acciones fuera del horario de trabajo y por consenso con el personal
		% de docentes que participan de los talleres para la elaboración del proyecto curricular institucional (PCI), durante el primer bimestre del 2019.	02 docentes 03 jornadas						

<p>Promover estrategias de trabajo colaborativo para la mejora de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje</p>	<p>Ejecución de talleres de trabajo colegiado, para la planificación y elaboración de sesiones de aprendizajes con énfasis en los procesos pedagógicos.</p>	<p>% de docentes que participan de los talleres de trabajo colegiado para la planificación curricular, durante el periodo lectivo 2019.</p>	<p>02 docentes 09 talleres</p>				<ul style="list-style-type: none"> • Acta de asistencia. • Acta de compromisos. Panel de productos. 	<p>Directivo con aula a cargo.</p>	
<p>Mejorar la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica</p>	<p>Ejecución de talleres para la sensibilización sobre la importancia del monitoreo acompañamiento y evaluación. Ejecución de talleres para el mejoramiento continuo y consensuado del plan institucional, de los instrumentos y de la sistematización de los logros obtenidos</p>	<p>% de docentes que participan de los talleres para la sensibilización, importancia del monitoreo acompañamiento y evaluación docente durante el 2019. % de docentes que participan del mejoramiento continuo y consensuado del plan institucional de monitoreo, acompañamiento y evaluación durante el 2019.</p>	<p>02 docentes 05 talleres</p>				<ul style="list-style-type: none"> • Acta de asistencia. • Acta de compromisos. • Panel de productos. • Instrumento mejorado. 	<p>Directivo con aula a cargo.</p>	<p>Planificar las acciones fuera del horario de trabajo y por consenso con el personal.</p>
			<p>02 docentes 08 jornadas</p>						

4.4 Validación de la propuesta

A solicitud de la Universidad Marcelino Champagnat, la propuesta de Plan de Acción que presentamos, ha sido sujeta de valoración en sus potencialidades, por medio del método de criterio de especialistas. Para ello, un especialista en gestión escolar y liderazgo pedagógico ha procedido a valorar la propuesta a través de la administración de la ficha de consulta, que contiene los siguientes aspectos de valoración: factibilidad, aplicabilidad, generalización, pertinencia, validez y originalidad.

4.4.1 Resultados de validación

Como resultado de la aplicación de la ficha de consulta a especialistas, se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla N° 07
Resultados de validación

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN		
		Muy bueno	Bueno	Regular
Factibilidad	Viabilidad de aplicación del Plan de Acción que se presenta.	X		
Aplicabilidad	Claridad de la propuesta del Plan de Acción para ser aplicado por otros	X		
Generalización	Posibilidad de la propuesta del Plan de Acción para ser replicado en otros contextos semejantes		X	
Pertinencia	Correspondencia del Plan de Acción a las necesidades educativas del contexto específico	X		
Validez	Congruencia entre la propuesta del Plan de Acción y el objetivo del programa de segunda especialidad.	X		
Originalidad	Novedad en el uso de conceptos y procedimientos en la propuesta del Plan de Acción.		X	

El especialista responsable de la validación, ha realizado los siguientes aportes o sugerencias a la propuesta: Es buena la alternativa de solución que consiste en la *implementación de una comunidad profesional de aprendizaje*.

Asimismo, respecto de la aplicabilidad del Plan de Acción, ha opinado: *Es factible la aplicabilidad del Plan de acción*.



REFERENCIAS

- Balderas Gutiérrez, Ivonne: Investigación cualitativa. Características y recursos en Revista Caribeña de Ciencias Sociales, agosto 2013. Recuperado de <http://caribeña.eumed.net/investigacion-cualitativa/>
- Barraza Barraza, Laurencia, Guzmán Arredondo Arturo. El Trabajo Colegiado En Las Instituciones Formadoras de Docentes en Durango. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/ponencias/at13/PRE1178922594.pdf>
- Cabrera López, Patricia Alejandra (2012) Percepción del estilo de liderazgo del equipo directivo de los colegios de la Gestora de Establecimientos Educativos/Estudios de Casos. Universidad de Santiago. Recuperado de <http://www.tesischilenas.cl/index.php/record/view/289077>
- Castro Rubilar, Fancy. Gestión Curricular: Una Nueva Mirada sobre el Curriculum y la Institución Educativa. Horizontes Educativos, núm. 10, 2005, pp. 13-25 Universidad del Bío Bío Chillán, Chile. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/979/97917573002.pdf>
- Fregoso, (2010) El trabajo colegiado: estrategia de gestión pedagógica para la innovación de la práctica educativa y el desarrollo de competencias en los alumnos(as) modalidad 2: Sistematización y análisis de procesos de intervención en la gestión escolar. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. ITESO. Recuperado de <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/4282/El+trabajo+colegiado+estrategia+de+gestión+pedagógica+para+la+innovación+de+la+práctica+educativa+y+el+desarrollo+de+competencias+en+alumnos.pdf?sequence=2>
- Flores Torres, Martha Elena (2006) Capacidad de Gestión y Calidad Educativa de los Directores del Nivel Inicial de I.E. Estatales y no Estatales del Distrito de Alto Selva Alegre, Arequipa, 2006. Universidad Católica Santa María. Recuperado de <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/6947>

- Gabriela J. Krichesky y F. Javier Murillo Torrecilla. . Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2011) - Volumen 9, Número 1. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol9num1/art4.pdf>
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2014). La transformación colectiva como única alternativa para el cambio sostenible en la escuela. *Capital profesional*. Madrid: Morata, 240 pp. Navarro-Corona, C. (2016). *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 18(2), 1-5. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/redie/article/view/1262>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación, 6ta edición. México: McGraw-Hill. Recuperado de https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hord, S. M. (1997a). Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory. Recuperado de <http://www.sedl.org/pubs/change34/plc-cha34.pdf>
- Jiménez Barrera Camilo (2013): Definición de un modelo de gestión de calidad para promover el desarrollo académico y la evaluación del desempeño de los profesores de la Universidad Católica de Colombia. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/1001/3/TESIS%20CJB%20%20SEPTIEMBRE%202013%20final.pdf>
- Krichesky, Gabriela J.; Murillo Torrecilla, F. Javier. Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 9, núm. 1, 2011, p. 65-83Red Iberoamericana de Investigación

Sobre Cambio y Eficacia Escolar, Madrid, España. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55118790005>

Lozada José. Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria entro de Investigación en Mecatrónica y Sistemas Interactivos, Universidad Tecnológica Indo américa, Quito, Pichincha, Ecuador. joselozada@ uti.edu.ec. Recuperado de <http://www.uti.edu.ec/antiguo/documents/investigacion/volumen3/06Lozada-2014.pdf>

MINEDU (2016) Cartilla para el uso de las unidades y proyectos de aprendizaje. Lima, Ministerio de educación. Perú. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/rutas-delaprendizaje/sesiones2016/pdf/inicial/cartilla.pdf>

MINEDU (2016). Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico Módulo 6: Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico Guía para el participante - Primer fascículo. Lima: MINEDU

MINEDU (2014) Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes
Lima: MINEDU

MINEDU (2017). Gestión Curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico. Texto del módulo 4. Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Lima: MINEDU

MINEDU (2014). Marco del Buen Desempeño Directivo. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

MINEDU (2015) Marco del Buen Desempeño docente. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>

MINEDU (2014). Orientaciones Generales para la Planificación Curricular. Aportes a la Labor Docente de diseñar y gestionar procesos de aprendizaje de calidad. Recuperado de http://www.ugel05.gob.pe/documentos/3_17marz_Orientaciones_generales_para_la_planificaci%C3%B3n_curricular_primaria.pdf

MINEDU (2008). Propuesta Pedagógica de Educación Inicial .Guía Curricular Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/programa-curricular-educacion-inicial.pdf>

MINEDU (2017) Segunda Especialidad en Gestión Escolar Con Liderazgo Pedagógico Texto Del Módulo 5. Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente. Lima: MINEDU.

Pacheco Ale Aurea Gladis (2016) El Acompañamiento Pedagógico de los Directores y el Desempeño Laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas De Educación Primaria Del Distrito De Jose Luis Bustamante Y Rivero, Arequipa 2016. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2467/EDMpaalag.pdf>

Rivero Turriza Norma Guadalupe. El Trabajo Colegiado: Una Estrategia De Capacitación Y Actualización Docente. .X Congreso Nacional De Investigación Educativa | área 15 procesos de formación. Recuperado de http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_15/ponencias/1072-F.pdf

Robinson, V (12 de julio de 2016). Del Liderazgo al Resultado de los Estudiantes. Recuperado de <https://www.slideserve.com/rocco/del-liderazgo-a-los-resultados-de-los-estudiantes-profesora-viviane-robinson>

Rodríguez-Molina Guillermo, (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n2/v14n2a02.pdf>

Ruiz de la Cruz, Gilmar Daniel, (2011) Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte. Recuperado

de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/923>

Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. McGraw-Hill. Cuarta edición. 2006. p.3-26. Recuperado de

http://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_-_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri

Subsecretaría de Educación Media Superior.(2015). Elementos básicos para el Trabajo Colegiado. El Trabajo Colegiado como Herramienta de Trabajo Recuperado de

http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/12183/1/images/elementos_basicos_tc.pdf



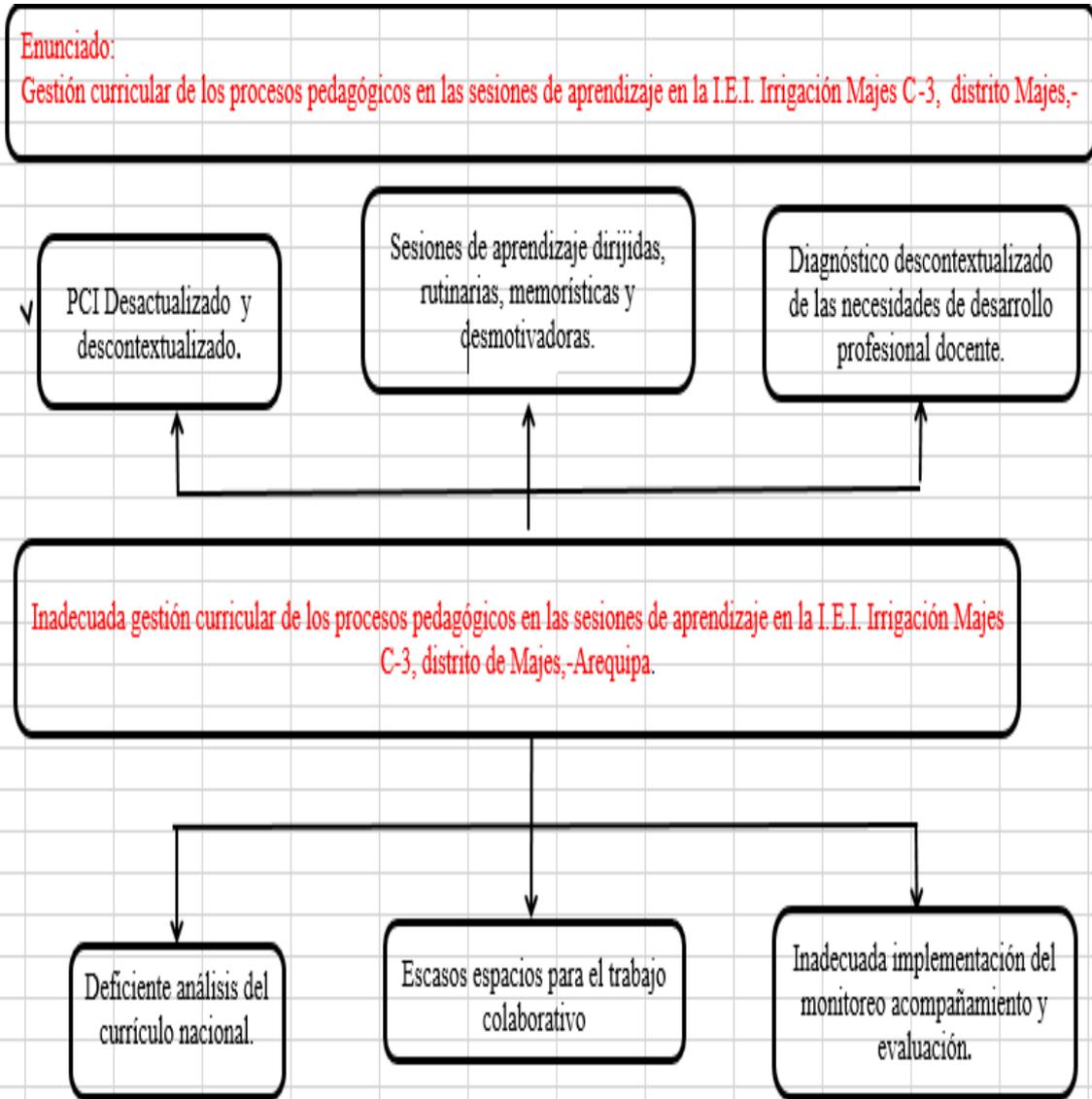
Apéndice 1

Matriz de consistencia

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	MÉTODO
Inadecuada gestión curricular de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje en la institución educativa inicial Irrigación Majes C-3, de Majes, provincia Caylloma-Arequipa.	¿Cómo contribuir a una adecuada gestión curricular de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje en la institución educativa inicial Irrigación Majes C-3, de Majes, provincia Caylloma-Arequipa?	Implementación de una comunidad profesional de aprendizaje.	Fortalecer una adecuada gestión curricular en el desarrollo de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje a través de la implementación de una comunidad profesional de aprendizaje en la institución educativa inicial Irrigación Majes C-3, de Majes, provincia Caylloma-Arequipa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar la planificación de las sesiones de aprendizaje con énfasis en los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje. 2. Promover estrategias de trabajo colaborativo para la mejora de los procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje. Mejorar la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: cualitativo. • Tipo de investigación: Aplicada. • Diseño: investigación acción. • Variante: Investigación acción participativa.

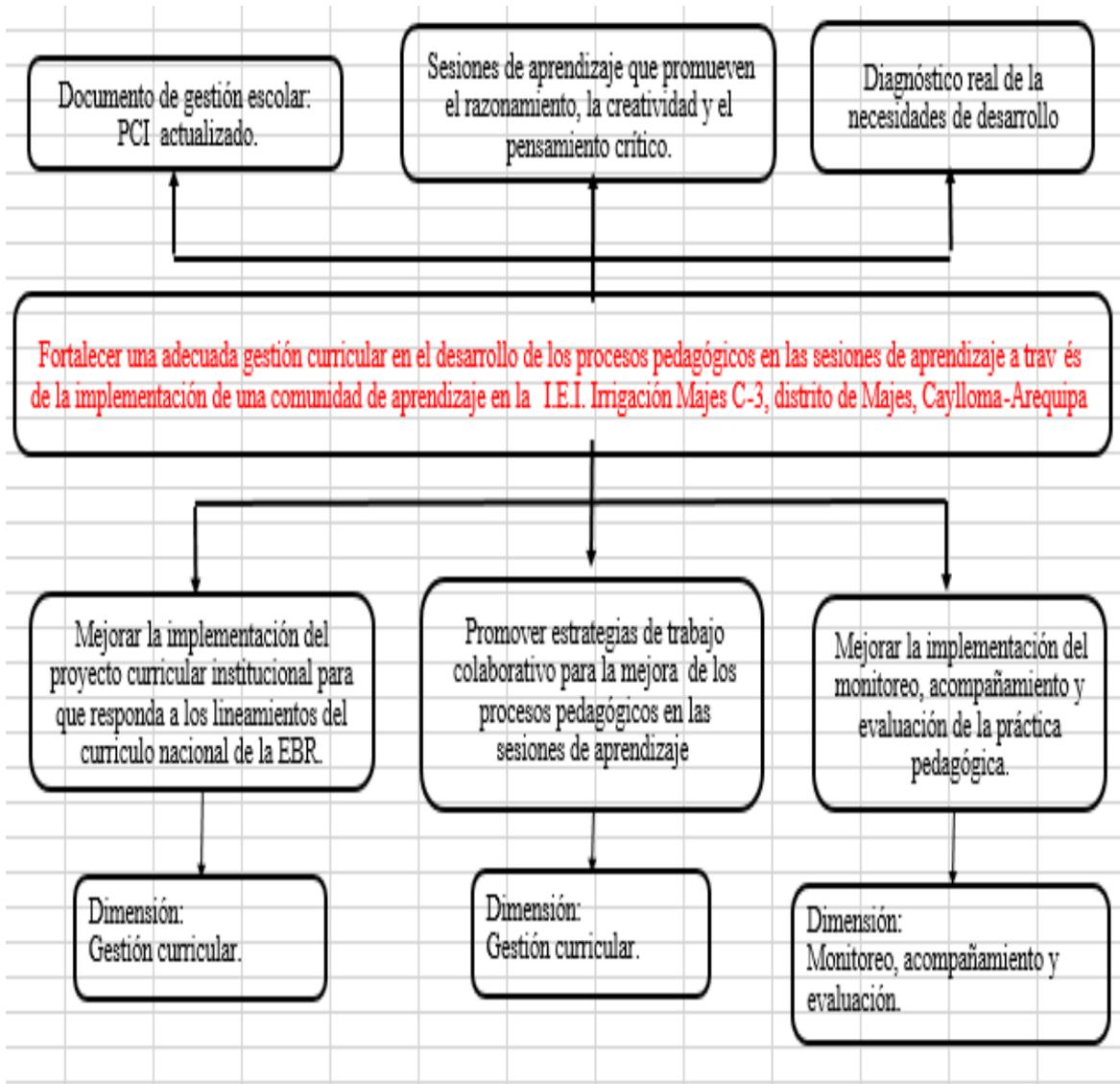
Apéndice 2

Árbol de problemas



Apéndice 3

Árbol de objetivos



Apéndice 4

Instrumentos

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD: PLANIFICACIÓN CURRICULAR

Estimada docente el siguiente instrumento tiene como objetivo recabar información que servirá para implementar estrategias para la mejora en servicio, sírvase responder con la mayor veracidad ya que repercutirá en la toma de decisiones compartidas

1. ¿QUÉ ASPECTO DE LA PLANIFICACIÓN CURRICULAR LE RESULTA MÁS SENCILLO? ¿POR QUÉ?

.....

2. ¿QUÉ DIFICULTADES TIENE PARA PLANIFICAR SUS UNIDADES DIDÁCTICAS? ¿POR QUÉ?

.....

3. ¿QUÉ DIFICULTADES TIENE PARA PLANIFICAR TUS SESIONES DE APRENDIZAJE? ¿POR QUÉ?

.....

4. ¿CREE QUE ES IMPORTANTE REALIZAR UNA BUENA PLANIFICACIÓN CURRICULAR? ¿POR QUÉ?

.....

5. ¿CREE QUE NECESITA ESPACIOS PARA FORTALECER SU PRÁCTICA DOCENTE? ¿CÓMO?, ¿QUÉ NECESITARÍAMOS?

.....

6. DEME UN EJEMPLO DE ALGUNA SESIÓN DE APRENDIZAJE DONDE SE EVIDENCIEN LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS?

.....

7. DEME UN EJEMPLO DE ALGUNA SESIÓN DE APRENDIZAJE DONDE SE EVIDENCIEN LOS PROCESOS DIDÁCTICOS?

.....

8. ¿QUÉ HERRAMIENTAS UTILIZA PARA LA PLANIFICACIÓN CURRICULAR? ¿POR QUÉ?

.....

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD: ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO DOCENTE

Estimada docente el siguiente instrumento tiene como objetivo recabar información que servirá para implementar estrategias para la mejora en servicio, sírvase responder con la mayor veracidad ya que repercutirá en la toma de decisiones compartidas

- 1. ¿QUÉ EXPERIENCIA DE MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO HA TENIDO EN SU LABOR DOCENTE? ¿CÓMO TE SINTIÓ?**

.....

- 2. ¿QUÉ ASPECTOS DEBE ABORDAR EL MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE?**

.....

- 3. ¿CUÁLES FUERON SUS LOGROS LUEGO DE RECIBIR EL MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE?**

.....

- 4. ¿QUÉ DECISIONES EN SU PRÁCTICA PEDAGÓGICA HA TOMADO PARA ASEGURAR EL LOGRO DE APRENDIZAJES?**

.....

- 5. ¿QUÉ ES PARA USTED EL MONITOREO Y EL ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE?**

.....

- 6. ¿QUIÉN DEBE REALIZAR EL MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE? ¿CUÁNTAS VECES DEBE REALIZARLO?**

.....

- 7. ¿QUÉ PUEDO HACER YO COMO DIRECTORA PARA QUE MEJORE SU PRÁCTICA DOCENTE?**

.....

- 8. ¿QUÉ PUEDE HACER USTED PARA MEJORAR SU PRÁCTICA DOCENTE?**

.....

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD: TRABAJO COLABORATIVO

Estimada docente el siguiente instrumento tiene como objetivo recabar información que servirá para implementar estrategias para la mejora en servicio, sírvase responder con la mayor veracidad ya que repercutirá en la toma de decisiones compartidas

1. ¿QUÉ ES PARA TI EL TRABAJO COLABORATIVO?

.....

2. ¿QUÉ ASPECTOS SE ABORDAN EN EL TRABAJO COLABORATIVO?

.....

3. ¿CÓMO HAS DESARROLLADO EL TRABAJO COLABORATIVO?

.....

4. ¿QUÉ DECISIONES EN TU PRÁCTICA PEDAGÓGICA HAS TOMADO PARA ASEGURAR EL LOGRO DE APRENDIZAJES LUEGO DEL TRABAJO COLABORATIVO?

.....

5. ¿QUIÉNES SON LOS RESPONSABLES DE EJECUTAR EL TRABAJO COLABORATIVO?

.....

6. ¿QUÉ APRECIACIÓN PUEDES DAR ACERCA DE QUE EN EL TRABAJO COLABORATIVO HAY POR LO MENOS UN DOCENTE ACTIVO Y UN DOCENTE PASIVO?

.....

7. ¿QUÉ PUEDO HACER YO COMO DIRECTORA PARA IMPLEMENTAR EL TRABAJO COLABORATIVO?

.....

Apéndice 5

Evidencias de las acciones realizadas



