



UNIVERSIDAD
MARCELINO
CHAMPAGNAT

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

TRABAJO ACADÉMICO

**PROPUESTA DE UN PLAN DE FORMACIÓN CONTINUA A
DOCENTES EN DIRECCIÓN PARTICIPATIVA Y TOMA DE
DECISIONES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE
IQUITOS, REGIÓN LORETO**

AUTOR: Luis Nilo Zambrano Peña

ASESOR: Miriam Angelica Arahuanaza Lozano

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

Región - Sede - diciembre 2018



PERÚ

Ministerio
de Educación

DEDICATORIA

A los maestros de la región Loreto, para que asuman en la escuela, como cultura organizacional, la democracia, forma de organización milenaria de los pueblos indígenas de nuestra amazonia.

INDICE

Resumen	VI
Presentación	VII
	Pág.
Capítulo I: Identificación del problema	8
1.1 Contextualización del problema	8
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática	9
1.3 Enunciado del problema	11
1.4 Planteamiento de alternativa de solución	12
1.5 Justificación	14
Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores	16
2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema	16
2.1.1 Antecedentes nacionales	17
2.1.2 Antecedentes internacionales	17
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada	17
Capítulo III: Método	21
3.1 Tipo de investigación	21
3.2 Diseño de investigación	22
Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación	24
4.1 Plan de Acción	24
4.1.1 Objetivos	25
4.1.2 Participantes	25
4.1.3 Acciones	25
4.1.4 Técnicas e instrumentos	27

4.1.5 Recursos humanos y materiales	27
4.1.6 Presupuesto	28
4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción	30
4.3 Matriz de monitoreo y evaluación	34
4.4 Validación de la propuesta	37
4.4.1 Resultados de validación	37
Referencias	39
Apéndices	
1 Matriz de consistencia	41
2 Árbol de problemas	43
3 Árbol de Objetivos	44
4 Instrumentos	45
5 Evidencias de las acciones realizadas	51

Lista de Tablas

Tabla N° 1: Relación causa, objetivo específico, dimensiones y acciones del Plan de acción.	13
Tabla N° 2: Objetivos específicos y acciones propuestas del Plan de acción	26
Tabla N° 3: Técnicas e instrumentos a utilizar en la implementación del Plan de acción	27
Tabla N° 4: Presupuesto de las acciones a desarrollarse en el Plan de Acción	29
Tabla N° 5: Matriz de planificación del plan de acción	31
Tabla N° 6: Matriz de monitoreo y evaluación del Plan de Acción	34
Tabla N° 7: Resultados de validación por método de criterios de especialistas	36

RESUMEN

El presente trabajo, es producto del proceso de formación desde el Diplomado y ahora la Segunda Especialidad en gestión Escolar y Liderazgo Pedagógico con la Universidad Champagnat y el Ministerio de Educación, Esta investigación esta titulada como propuesta de un plan de formación continua a docentes en dirección participativa y toma de decisiones en una institución educativa de Iquitos, región Loreto, presenta como objetivo general: Diseñar una propuesta de un plan de formación continua a docentes en dirección participativa y toma de decisiones en una institución educativa de Iquitos, región Loreto; esta investigación ha sido diseñada para mejorar el trabajo docente de manera colaborativa donde a través de la investigación aplicada permite un trabajo holístico fundamentado en la mejora y desarrollo de capacidades de los docentes empleando instrumentos valorativos como encuestas, fichas de monitoreo donde se evidencien la problemática.

Acciones que se presentan consisten en la recuperación del proceso aplicado en la institución en la que laboro cuya característica principal es que una escuela debe estar preparada para los diferentes cambios que pueden mejorar el sector y por ende mejoren los aprendizajes en los estudiantes,

Palabras claves: *Dirección, Dirección participativa, Participación, Toma de decisiones*

PRESENTACIÓN

El presente es un plan de formación continua que fortalece la dirección participativa, Donde los docentes se capacitaran en forma continua en modelos de participación y toma de decisiones así que a la hora de trabajar los documentos de planificación lo realicen poniendo en práctica lo aprendido. Reconociendo los esfuerzos que se vienen dando en capacitación a directivos, sobre nuevos modelos de dirección, los resultados preliminares vienen demostrando, que, los avances no son suficientes. Evidenciando con ello, limitadas competencias para ejecutar estos nuevos modelos de Dirección participativa.

El presente estudio, se ha organizado, de acuerdo al siguiente esquema: El primer capítulo: está referido a la formulación del problema, Planteamiento de alternativa de solución y la Justificación del estudio.

El segundo capítulo: aborda el estudio relacionado a los antecedentes nacionales e internacionales y los referentes teóricos, conceptuales que sustentan el trabajo de investigación.

El tercer capítulo: Sustenta el estudio del método, se explica el tipo de investigación, su diseño de estudio.

El cuarto capítulo: está referido a la propuesta, el diseño, implementación y monitoreo del plan de acción. Asimismo, se considera importante en esta sección la validación como proceso y resultados a través del criterio de especialistas.

Estamos seguros que el estudio que sustenta la investigación será de vital importancia a la comunidad educativa y científica en general y sirva como instrumento de mejora para lograr mejores resultados en gestión escolar y liderazgo pedagógico.

CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Contextualización del problema

La Institución Educativa MANUEL CLAVERO MUGA está ubicada en el jirón Trujillo N° 765 de la localidad de Punchana, distrito Punchana, Provincia Maynas, región Loreto, zona urbana en el centro de la localidad. Se encuentra ubicada en el distrito de Punchana con una gran diversidad biológica y cultural.

El local de la Institución Educativa es propio y de material noble, cuenta con los siguientes ambientes 4 módulos, 3 de clase, uno de talleres, cuenta con un polideportivo y un estadio.

Actualmente, la Institución Educativa brinda el servicio educativo en el nivel de educación secundaria, modalidad diurna, cuenta con más de 1000 estudiantes, de primero a quinto grado en turnos de la mañana y tarde, con 55 docentes entre contratados y nombrados, 16 administrativos, entre contratados y nombrados, cuatro directivos en condición de designados. Asimismo, la Institución Educativa está organizada en cuatro directivos 14, asesorías, coordinación de tutoría, coordinación de aula de innovación, se cuenta con los principales instrumentos de gestión como el : PEI, EL PAT, REGLAMENTO INTERNO, PCI, PLAN ECONOMICO, la gestión es democrática y participativa, de acuerdo a los lineamientos institucionales en forma trimestral se rinden cuentas con la participación de los actores, existen las organizaciones de los docentes, administrativos, auxiliares, estudiantes y padres de familia.

La localidad de Punchana, cuenta con una población de 30 mil habitantes, las principales actividades económicas son, el comercio, la pesca, el turismo, los servicios que cuenta son deficientes, geográficamente presentan una gran diversidad biológica y cultural, económicamente existe mucha pobreza, desempleo, informalidad, localidad rica en cultura milenaria

La relación con los padres de familia es armónica de coordinación permanente, de consultas de consenso para la buena marcha de la IE. Es importante mencionar que, en materia educativa, las demandas y expectativas de la localidad están centradas en mejorar la comprensión lectora, el pensamiento lógico, investigación, opciones laborales tecnología etc.

Finalmente, debemos mencionar que la Institución Educativa presenta como fortalezas, el compromiso profesional de los docentes y directivos, estudios y capacitación permanentes, el desarrollo de planes de mejora, de investigación y de tecnología, además identificamos como oportunidades las organizaciones locales, organizaciones profesionales, organizaciones de indígenas, la policía nacional, el, serenazgo etc. Las fortalezas y oportunidades señaladas nos posibilitarán generar los cambios que esperamos a partir de la propuesta e implementación del Plan de Acción.

1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática

Respecto de los resultados del diagnóstico recogido en la Institución Educativa Manuel Clavero Muga podemos mencionar:

En la Institución Educativa los docentes del nivel secundario desarrollan su trabajo pedagógico de planificación teniendo en cuenta las orientaciones que da el Ministerio de Educación. Sin embargo, esta planificación lo hacen de una manera rutinaria, descontextualizada, no participativa, de tal manera que las acciones a desarrollar en el

plan anual de trabajo se asumen sin una adecuada toma de decisiones, es por eso, que se evidencian mayores dificultades en los compromisos pedagógicos que deberían mostrar los docentes, en la planificación de los diferentes documentos curriculares y de gestión.

En función al diagnóstico realizado a través de la técnica del árbol de problemas, se ha detectado en la institución educativa el siguiente problema: Limitada dirección participativa que dificulta la toma de decisiones en la institución educativa Manuel Clavero Muga.

Esto se ha evidenciado a través de una encuesta realizada a los docentes, el instrumento, aplicado para la verificación de la problemática detectada fue a quince docentes de las diferentes áreas educativas de secundaria que hacen el 100 por ciento, (apéndice 4), de los encuestados donde se obtuvo como resultado que existe un desconocimiento conceptual del sistema de dirección participativa, así mismo tienen muchas dificultades en la toma de decisiones; ante esta problemática se evidencia la necesidad de diseñar una propuesta de plan de mejora. Se ha determinado que el problema se debe a las siguientes causas:

Limitado conocimiento de los docentes en modelos de dirección participativa y toma de decisiones.

Falta de un plan de capacitación para fortalecer a los docentes en dirección participativa y toma de decisiones.

Inadecuado trabajo de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje en la institución educativa, como se muestra el árbol de problemas (apéndice 2).

El problema encontrado es digno de ser investigado, porque en la actualidad en el marco educativo se vienen estableciendo modelos de dirección participativa de calidad y de excelencia en la ciudad de Iquitos y en el Perú, pues el MINEDU viene proponiendo cambios en educación.

1.3 Formulación del problema

Analizada la situación problemática referida a la limitación de participación y toma de decisiones en las acciones a desarrollar en la IE se formula el siguiente problema de investigación ¿Cómo fortalecer la dirección participativa para mejorar la toma de decisiones en la institución educativa Manuel Clavero Muga?

El problema ha sido analizado y priorizado a través de la técnica del árbol de problemas, que consiste en la representación gráfica de lo que está ocurriendo en una determinada situación, es decir el problema principal, por qué está ocurriendo, es decir identificar las causas y que es lo que esto está ocasionando, es decir los efectos o consecuencias. El árbol de problemas, que presentamos en el *Apéndice 2*, ha sido elaborado a través de los siguientes pasos:

- Formulación del problema central
- Identificación de las causas del problema y sus interrelaciones
- Identificación de los efectos y sus interrelaciones
- Diagramado del árbol de problemas
- Verificación de la consistencia de su estructura.

La causa Limitado conocimiento de los docentes en modelos de dirección participativa y toma de decisiones, genera efectos como la falta de compromiso institucional, falta de integración, de identidad con la IE.

La Falta de un plan de capacitación para fortalecer a los docentes en dirección participativa y toma de decisiones. genera efectos como conformismo, rutina, desconocimiento en la toma de decisiones.

Inadecuado trabajo de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje en la institución educativa, genera efectos de trabajos individuales, de falta de trabajo en equipo, falta de reflexión sobre la práctica pedagógica

Finalmente, consideramos que el problema identificado y analizado es superable, en tanto la Institución Educativa evidencia, el compromiso profesional de los docentes y directivos, estudios y capacitación permanentes, el desarrollo de planes de mejora, de investigación y de tecnología, además identificamos como oportunidades las organizaciones locales, organizaciones profesionales, organizaciones de indígenas, la policía nacional, el serenazgo, justificando que su abordaje permitirá la solución del problema priorizado desencadenando la mejora del liderazgo pedagógico del directivo, pero además trascendiendo a contribuir al desarrollo de la localidad y el país.

1.4 Planteamiento de alternativa de solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada en la IE, que tiene como título una propuesta de un plan de formación continua a docentes en dirección participativa y toma de decisiones en una institución educativa de Iquitos, región Loreto se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, lo que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 01
Relación causa – objetivo – dimensiones y acciones

CAUSAS	OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES	ACCIONES
Limitada dirección participativa que dificulta la toma de decisiones en la institución educativa	Proponer acciones del trabajo colegiado que faciliten el conocimiento de los docentes en modelos de dirección	Liderazgo Pedagógico	Talleres de sensibilización en el conocimiento docente de modelos de dirección participativa y toma de decisiones.

Manuel Clavero Muga.	participativa y toma de decisiones.		Plantear actividades en comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) para los docentes en modelos de dirección participativa y toma de decisiones.
Falta de un plan de capacitación para fortalecer a los docentes en dirección participativa y toma de decisiones.	Diseñar un plan de capacitación para fortalecer a los docentes en dirección participativa y toma de decisiones.	Liderazgo Pedagógico	Taller de capacitación para fortalecer a los docentes en dirección participativa y toma de decisiones.
Inadecuado trabajo de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje en la institución educativa en dirección participativa y toma de decisiones.	Fortalecer el trabajo de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje en la institución educativa en dirección participativa y toma de decisiones.	Comunidades Profesionales de Aprendizaje	Sensibilizar a los docentes sobre la importancia de las (CPA) de la institución educativa en dirección participativa y toma de decisiones.

Para este análisis y priorización se ha desarrollado la técnica del árbol de objetivos. Rodríguez (2015) menciona: “los problemas que habían sido expuestos como situaciones negativas o limitantes, percibidos como tales por los actores educativos implicados, pasan ahora a ser descritos como estados positivos alcanzados que se establecen sobre la resolución de los problemas anteriormente identificado” (p. 63) El árbol de objetivos, que presentamos en el *Apéndice 3*, ha sido elaborado a través de los siguientes pasos:

- Conversión del problema en objetivo general
- Conversión de las causas en medios, que luego servirán para la construcción de objetivos específicos.

El plan de formación continua a desarrollar es parte del compromiso del líder pedagógico, la gestión es de todos, y todos deben comprometerse en las diferentes acciones, con una verdadera participación y toma de decisiones

El líder pedagógico debe garantizar una gestión que fortalezca sus resultados y para ello debe capacitar permanentemente a sus maestros, el líder ve que sus maestros se encuentren en óptimas condiciones para el trabajo pedagógico.

Es lógico entender que para que se den los cambios en una escuela existen diferentes reacciones, y eso puede limitar las posibilidades de aplicar mejoras en la escuela, sin embargo, el liderazgo pedagógico convence, democráticamente para que se asuma la propuesta de solución.

el liderazgo pedagógico del directivo, se expresa mediante una comunicación democrática, saber delegar y compartir liderazgo, ser empático, practicar la escucha activa, afrontar y resolver problemas, mantener una constante búsqueda de la verdad y saberes para compartirlo con los docentes, estudiantes y padres de familia. A través de una buena planificación y de la implementación en la Institución Educativa, de las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) que permitirá optimizar los niveles de aprendizajes de los estudiantes.

1.5 Justificación

La alternativa de solución propuesta se justifica en los siguientes fundamentos:

Es práctica porque, este estudio se hace con el fin de fortalecer el sistema de dirección en la Institución Educativa y mejorar la toma de decisiones de los docentes en planificación curricular y de gestión;

Es metodológica porque, se realiza con el propósito de ser abordada de manera holística la problemática encontrada y que debe ser indagada a través de teóricos que ayudarán a manejar un cambio curricular el cual requiere del liderazgo individual, grupal,

institucional y comunitario y en los aportes metodológicos servirán para apoyarnos en teorías eficientes que darán viabilidad a nuestra propuesta.

Nuestra propuesta es de importancia social porque, la mayor parte de la comunidad educativa se pone al servicio del cambio y muestra disposición para el diseño de investigación acción participativa, cuyo método fue la entrevista y el instrumento, la guía de entrevista, con enfoque de investigación cualitativa.

Todo esto lo aplicaremos en nuestra propuesta de planificación de la gestión, en el marco de la autonomía escolar, esperando que se constituya en un aporte orientado hacia el mejoramiento sustancial de los logros de aprendizaje de los estudiantes.



CAPÍTULO II

REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema

Si bien la alternativa de solución al problema identificado y diagnosticado se ha esbozado, es necesario explorar, conocer y aprender de experiencias similares a la que estamos proponiendo y que involucre de manera directa al directivo o equipo directivo para la mejora de la gestión escolar. Por ello, es necesario recuperar y analizar la funcionalidad y lecciones aprendidas de estas experiencias. Señalaremos antecedentes desarrollados tanto a nivel nacional como internacional.

2.1.1 Antecedentes nacionales

El estudio de Calderón (2011). en su investigación titulada: La dinámica participativa en las actas de reuniones del Consejo Educativo Institucional (CONEI) de cuatro escuelas públicas de Lima. Investigación de tipo cualitativo, diseño experimental, se trabajó con la encuesta y la entrevista al personal de las cuatro escuelas de Lima, el estudio concluyo: La participación ciudadana se considera hoy condición indispensable para la democratización de la escuela pública, en el Perú y América Latina, sin embargo, experiencias de investigación informan que aún persiste una cultura escolar autoritaria. Los resultados revelan que en las reuniones se da prioridad a los temas administrativos y económicos, por encima de los pedagógicos y propios de la gestión académica, siendo el conflicto un tema transversal.

2.1.2 Antecedentes internacionales

EL 2011, la investigación de Ramírez. Bello y Hernández. Que tiene como título: La Dirección Participativa: Procedimiento Para Su Desarrollo En La Filial De Ciencias Médicas De Puerto Padre. Cuba. investigación de tipo cualitativa y diseño

experimental, el estudio concluyo: La función de dirección tiene una incidencia primordial en los resultados organizacionales, al ser la encargada de guiar a los trabajadores hacia el logro de las metas trazadas.

2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada

Luego de haber analizado experiencias exitosas relacionadas al Plan de Acción que estamos desarrollando, es necesario estudiar y extraer conceptos y/o teorías en las que se apoyará nuestro estudio, además de convertirse en el punto de partida que guiará y dará sustento a su desarrollo e implementación.

Dirección. Es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar). El concepto tiene su origen en el vocablo latino directio. Pérez y Gardey. (2014, p 2), consideran que, La dirección no solo es de acción, sino que también es la actividad que consiste en orientar las acciones de una empresa, una organización o una persona hacia un determinado fin. En este concepto podemos considerar que predomina el criterio de orientación hacia el logro de un fin determinado de cualquier tipo de organización Otro criterio del estudio de la dirección está relacionado con la toma de decisiones acertadas que permitan atender al hombre, colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección. En ese sentido precisa Guzmán (2006, p 23) que la dirección o el proceso directivo, se ejecuta con y sobre factores humanos. Esta concepción de dirección debe ser asumida como innovación por las organizaciones educativas. La concepción de dirección que plantea la Dirección Científica Educativa, muy acorde al desarrollo científico técnico exige la capacitación de los directivos educacionales para la conducción estratégica de los subordinados, a la vez plantea, la aplicación de un modelo de dirección participativo y descentralizado, centro de estudio en esta investigación, “el cual supone una mayor implicación e intervención de los

agentes de la educación, llámese alumnos, docentes, trabajadores no docentes, padres de familia y comunidad, en la solución de los problemas y decisiones, lo que propicia la elevación del nivel de compromiso, contribución, responsabilidad y motivación.”

Herrera, E. (2006, p 35)

En la Actividad de Dirección se integran dos procesos, según el planteamiento del Dr. Sergio Alonso, por un lado se ubica la Dirección de Procesos, en ella es reconocida como “Actividad en la que se planifica, organiza, regula y controla un determinado proceso de producción y/o servicios, a partir de los principios técnico- científicos y organizativos que lo rigen” Alonso, S. (2006, p 44) en la práctica es ejercida por el personal docente de todos los niveles de enseñanza; y por otro lado se ubica el Proceso de Dirección que es la dirección, propiamente dicha, es decir es: “...el ejercicio de las funciones directivas separadas de la ejecución. La relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos. Constituye una relación social --histórica, cultural y sociopolíticamente determinada-- que se establece entre los dirigentes y dirigidos en la actividad laboral, en la cual se producen y reproducen sistemáticamente las relaciones de subordinación y las relaciones de cooperación entre ellos. Se desarrolla como un proceso de interacción en el que se establece un determinado orden de funcionamiento y se planifican, organizan, reajustan y controlan, los modos de actuación”. Pino Guzmán y colectivo de autores (2006, 19). La primera tiene su fundamento de acción en las Ciencias Pedagógicas, mientras que la segunda se sitúa en el campo de la Dirección Científica Educacional.

En este sentido, se vive todo un cambio en la acción propia de los directivos, el avance del desarrollo científico técnico exige potenciar en él, sus capacidades para dirigir y conducir el proceso de dirección de manera acertada asumiendo procesos estratégicos, orientados al desarrollo.

Participación. La participación en la escuela en general, y la participación de los estudiantes en particular, son un componente de lo que constituiría la democracia en la escuela. Esto debe de construirse según el Diccionario Cubano de Términos de Dirección (2006, p 63) en una condición innata de todo ser humano, a realizar, hacer cosas y a afirmarse a sí mismo. Como la Participación es una condición innata del hombre, por consiguiente, se convierte en una acción humanizadora. Pero la participación también busca que el hombre en su conjunto sea protagonista de sus acciones, de sus decisiones, García (2014, p 12), entiende la participación como un conjunto de procesos que favorecen que los alumnos y las alumnas construyan y se hagan protagonistas de su educación. Entre estos procesos, destaca tres fundamentalmente: diálogo, toma de decisiones y acción. Estos tres procesos son aplicables para todos los actores educativos: **El diálogo** dice García, es de vital importancia, no sólo dentro de la escuela, sino dentro de casi todos los ámbitos de la vida en las sociedades de la información. **La toma de decisiones**, según el citado autor, Para que la participación sea genuina, las decisiones no pueden estar previstas, tomadas y cerradas de antemano por unas pocas personas. Tras un proceso de diálogo de todos los agentes implicados, lo conveniente es que se tomen decisiones sobre los asuntos tratados de forma transparente. **La Acción.** Explica el mismo autor; El diálogo y la toma de decisiones constituyen el centro de una buena participación, pero, si todo lo que se ha dialogado y se ha decidido no se expresa coherentemente en acciones, la participación se quedaría en palabras sin repercusión sobre la realidad de la vida de un centro.

Dirección participativa. Es un modelo, una relación que debe ser horizontal, donde cada actor de acuerdo a sus funciones se desarrolle en forma activa, libremente, con autonomía, pero en el marco del cumplimiento de los objetivos institucionales. Es

justamente, en el marco de la Dirección Científica Educacional, “cuyo objetivo supremo es la formación de un hombre apto para participar activamente en la sociedad”, y específicamente en la dimensión participativa de un proceso de dirección eficaz, que cobra fuerza la aplicación de la Dirección participativa, como una forma de alentar la participación de los agentes de la educación en la marcha de la institución. Los autores Valiente Sandó, González Ramírez, Guerra Zaldívar y Castells Gil, fundamentan en el texto Psicología de la Dirección Científica Educacional, que el ejercicio adecuado del poder político-administrativo supone la presencia en los modos de actuación de los dirigentes educacionales, de estilos, métodos, técnicas y procedimientos directivos, sustentados en la dirección colectiva y la dirección participativa, aunque se establecen diferencias entre ambas.

Por un lado la Dirección colectiva “implica el trabajo de dirección en equipo por parte de todos los directivos que ejercen su autoridad en los diferentes niveles de la estructura de la organización educativa, y se materializa, fundamentalmente, a través del funcionamiento del subsistema de órganos de dirección colectiva” Valiente Sandó y otros (2006, p, 66) ; y por otro, “la Dirección participativa conlleva la implicación de todos los integrantes del colectivo, en correspondencia con sus posibilidades, en el proceso de dirección, y su materialización se concreta por una amplia variedad de vías, incluida la participación en los órganos de dirección colectiva”, Valiente Sandó y otros (2006, p 67)

Se establecen diferencias, en el sentido que, mientras la primera promueve el trabajo colectivo a nivel de equipo directivo, la segunda, que es el centro de estudio de la presente investigación, involucra a todos los integrantes del colectivo, llámese, agentes de la educación, en el proceso de dirección educacional, con sus propias

especificaciones. Se percibe, entonces, la amplitud de la Dirección participativa, que integra a la primera y que conlleva en sí, procesos más complejos.

Por otro lado, se advierten rasgos comunes entre ambas formas de asumir el proceso directivo, que llegan a vincularlas estrechamente, como lo plantean los científicos antes mencionados. Entre ellos:

- Su carácter democrático, que promueve la participación e iniciativa de los miembros del colectivo en la solución de los problemas de interés común.
- Su carácter centralizado está encaminado a lograr la racionalidad de todo el sistema socioeconómico de la nación, mediante la fijación de políticas generales de desarrollo y de planes socioeconómicos, en cuya preparación participan todos los miembros de la sociedad, pero los cuales, después de aprobados, constituyen un deber social de la comunidad.
- Asegura la unidad de mando, es decir, que cada persona responda solamente a un jefe y cada jefe sea responsable por los resultados alcanzados en su área de actividad.

Esto no entra en contradicción con la discusión colectiva; la complementa.

Las características actuales del proceso educativo, en la realidad circundante del Perú, responden a modelos de la Pedagogía conductista "...que manifiesta con toda nitidez un modelo de directivo dominante, en el que prima la rigidez en la toma de decisiones, y la falta de creatividad y unidireccionalidad en la dirección, ...se adoptan decisiones de forma mecánica y se imponen criterios sin discusión y análisis previos y sin la participación del colectivo, lo que implica desmotivación y falta de interés colectivos para asumir los objetivos y metas a cumplir por la institución. Por consiguiente, es bajo el nivel participativo en la toma de decisiones, y, por tanto, no se estimula el desarrollo del pensamiento teórico creativo, además de no utilizar al colectivo como dinamizador del desarrollo del proceso de dirección escolar.

Con una dirección conductista jamás se formará un ciudadano íntegro y democrático, y; frente a ello, la Dirección participativa es un elemento sustancial del cambio de épocas para acometer las reformas institucionales necesarias que logren una educación con calidad, equidad y pertinencia inspirados en la justicia, la libertad, la democracia y el respeto pleno a los derechos humanos” Valiente Sandó y otros (2006, p 78) Por lo tanto, ésta debe orientarse desde la opción clara por una Pedagogía Participativa. Lo que se manifiesta en una dirección donde los niveles de conducción sean cada vez más participativos, respondidos y asumidos por los diversos agentes de la educación (padres, maestros, alumnos), en la búsqueda de un proceso de crecimiento compartido e integral, con lo que se pretende afirmar el valor de la persona, abandonando modelos retrógrados de la Pedagogía conductista en los que simplemente se obedece a la autoridad, de modo acrítico, tornándose en entes gestores del bien común. Esta visión se materializa con la aplicación del modelo actual de Dirección, como es, la Dirección participativa. En investigación sobre el tema, la Dra. Pino Guzmán afirma que “La Dirección participativa es un proceso compartido donde se rompe la dicotomía entre el dirigente y el dirigido... En ella se rompe voluntariamente a través de la experiencia, la relación asimétrica de sumisión y dependencia, integrada por el binomio sujeto-objeto, reemplazándola por una visión más humanista, en la que el que dirige y el subordinado son ambos sujetos activos del proceso educacional” Pino Guzmán (2006, p,33). Desde esta afirmación queda claro que en una Dirección participativa dirigente y dirigidos asumen de manera activa y comprometida la marcha de la escuela a partir de las relaciones interpersonales perfectamente horizontales.

En tal sentido, la presente investigación se adscribe a los aportes del colectivo de autores, Valiente Sandó y otros (2006), cuando afirman que: “La Dirección participativa es un proceso de comunicación constante entre dirigentes y colaboradores

donde el primero comparte su trabajo con los colaboradores, permitiendo que los mismos se comprometan, aporten ideas, desarrollen habilidades para manejar las tareas y relaciones y se esfuercen voluntariamente para alcanzar los objetivos de la institución. Esta permite que se logre un ambiente donde se relacionan directamente la autoridad formal y la autoridad moral.”

En estas concepciones se puede apreciar las aristas que integran la Dirección participativa: la comunicación constante, el ambiente educativo, debe erigirse sobre la base de un sistema comunicativo y afectivo, es decir una relación intensa entre el director y sus colaboradores, que va más allá de delegar y compartir el poder, lo que a su vez, suponga canales conducentes hacia una comprensión cooperativa y transformadora de las relaciones en el colectivo; el colectivo, integrado por el que dirige y los subordinados, asume, una visión humanista, en la que ambos se tornan sujetos activos para la toma de decisiones en el proceso educacional, con ello propender a involucrar a las personas en la toma de decisiones, en concordancia con lo que cada cual sabe y es (con su preparación, posibilidades y status en la estructura organizativa de la escuela); en consecuencia se establece una relación horizontal entre quien dirige y los subordinados, donde cada cual aporta sus ideas, criterios, deliberaciones en un clima de colaboración, confianza, apoyo mutuo, con claras formas de autoridad formal y moral, que es la que hace crecer los niveles de participación. Guzmán (2006, p 24) considera que, Es un proceso compartido, donde la comunidad educativa en forma consciente asume el desarrollo de la escuela a partir de una convivencia y relaciones interpersonales horizontales. Se puede decir que la dirección participativa no solo es compromiso, sino que en ella tenemos que tener en cuenta un elemento de dirección muy importante, la comunicación, esta debe ser constante, horizontal, entre el equipo directivo y el personal de la institución, todos se comprometan, aporten, desarrollen

habilidades para manejar las tareas y relaciones y se esfuercen voluntariamente para alcanzar los objetivos de la institución. (Valiente Sandó y otros (2006, p 26),

Teniendo en cuenta estos criterios teóricos que son parte de la Dirección participativa, su ejecución en el sistema de dirección corresponderá a un consenso en la comunidad educativa, para el Cambio de la cultura organizacional, y por ende el modelo de dirección.

Toma de decisiones, Las grandes responsabilidades que hoy tienen las instituciones educativas, por su rol en el desarrollo social, requiere de directivos con liderazgo y capacidad de gestión democrática participativa, que se asuma esos grandes desafíos y retos que hoy tiene la escuela, por lo cual es trascendente su capacidad para la toma de decisiones. (Alvarado 1999, p 18), esta capacidad de dominar las técnicas de decisión, adoptar las que menos conflicto genere, es fundamental para la selección de directivos... Entre las funciones de Dirección el tomar decisiones, implica por un lado seleccionar un curso de acciones entre varias opciones, lo que lleva implícita una actuación en sí misma; y por otro, exige descubrir un curso de acciones, para, de manera creativa, corregir una situación. Por tanto, quien dirige, tiene que tomar decisiones al costo, lo que implica arriesgarse en ellas. Por lo que muchas decisiones importantes en la escuela son asumidas de manera unilateral, sin mayor consulta, limitando la participación del colectivo, ya que queda claro que, tomar decisiones obliga, fundamentalmente, a la acción, y en ese sentido quien asume directamente la responsabilidad, es el directivo.

Por otro lado, al ser ésta, una actividad eminentemente humana está sujeta a la posibilidad de cometerse errores como por ejemplo la incertidumbre que causa el enfrentarse a situaciones nuevas, que no registran antecedentes de actuación, y habrá que decidir sobre la marcha posiciones orientadas al desarrollo institucional. También la

experiencia ha demostrado que en algunos casos suelen tomarse decisiones por emotividad, cuando se asumen decisiones importantes llevadas por la ira o la simpatía. Lamentablemente, esto último, es muy notorio en la realidad peruana y generalmente ocurren cuando no se tienen especificadas las metas, proyectos institucionales, la integración del colectivo luchando, identificado con la problemática de la escuela y se optan por decisiones que terminan beneficiando sólo a algunos grupos minoritarios. Otra dificultad evidenciada en este proceso, es que en ciertos casos "...se dirige por corazonada" Pino, E (2006, p 45), lo que evidencia prácticas empíricas de dirección. A parte de todo lo planteado, se pueden registrar, también como errores en la toma de decisiones, la falta de un análisis sistémico con respecto al problema, cuando no se han definido las aristas que se ve involucradas directamente o cuando no se ha definido la causa real que la precede, o tal vez se la minimiza, asumiéndolo de manera aislada, sin tomar en cuenta todas las condiciones y factores en las que podría tener incidencia. En contraposición a los errores en la toma de decisiones, se proponen algunas reglas a seguir con el fin de alcanzar una buena decisión, según el planteamiento de Pino, E. (2006):

- Obtener, procesar y evaluar información
- Hallar cursos de acción innovadora.
- Visión y predicción de probables consecuencias.
- Identificar riesgos y saber valorarlos.
- Comprometer a los ejecutores y buscar su participación
- Identificar los caminos más rápidos para decidir lo importante y lo urgente.
- Estimular las discrepancias.

Resulta elemental el manejo de estas reglas pues tomar decisiones, por los riesgos que implica, debe ser una función directiva asumida de modo metódico y prospectivo.

Visto así, es relevante insistir que la obtención, procesamiento y evaluación de la información pasa, por la aplicación de un buen diagnóstico que permita conocer la situación real de la escuela, para, en función de ello, proceder a atender directamente sus necesidades, tomando las decisiones acertadas. Por ende, es menester afirmar que la toma de decisiones acertadas en el proceso directivo pasa por el conocimiento real de la situación concreta de cada escuela primaria.

Es importante también, incidir como una regla de oro para la toma de decisiones, la capacidad prospectiva de los directivos educaciones en la escuela, avizorando las probables consecuencias que podría tener cada decisión tomada. Es importante, en todo aspecto su capacidad de motivador y conductor del colectivo de la escuela, hacia la toma de decisiones acertadas.

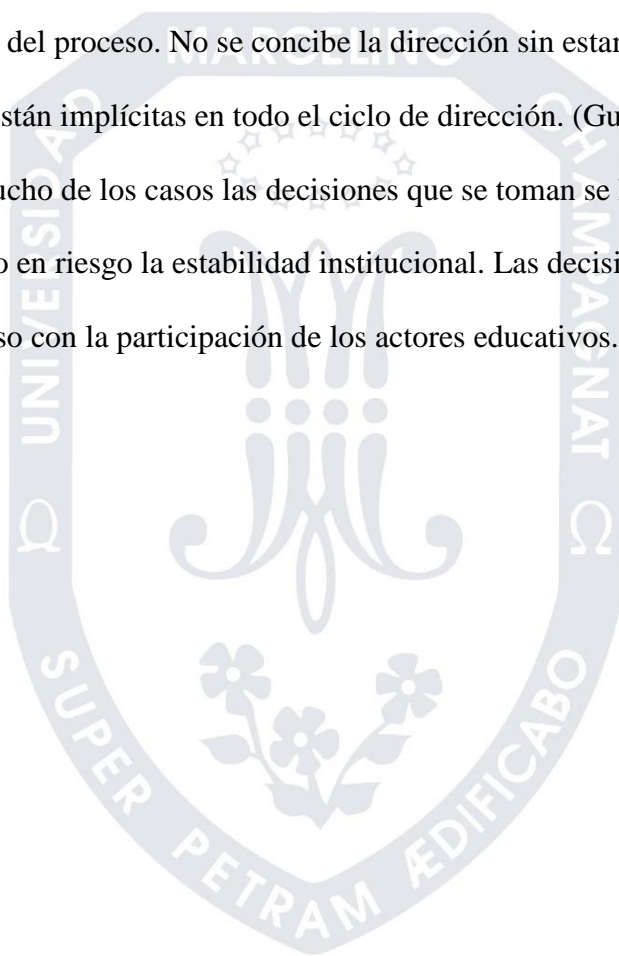
Por otro lado, es necesario involucrar a los miembros de la escuela en la toma de decisiones, alentando su participación, promoviendo las discrepancias, que enriquecerán el debate y la propuesta.

La Dra. Pino Guzmán, (2006, p 41), establece que el proceso de toma de decisiones aplica fases o temas del pensamiento reflexivo, organizándolos en tres etapas.

En la primera de ellas, plantea, la valoración del problema, en ella habrá que establecer sus causas y consecuencias, sus influencias o efectos en el entorno, la formulación de objetivos y la propuesta de solución a través de alternativas concretas. La segunda, se refiere básicamente a la preparación y toma de decisiones. Se analizan las diversas propuestas, los recursos que deben utilizarse en cada una, sus gastos, fechas de cumplimiento se comparan entre sí. Se toma la decisión sobre la base de la mejor variante. Es importante que la decisión tomada no entre en contradicción con otra u otras decisiones y que sea adoptada por las personas u órganos con autoridad para ello.

La tercera etapa, se refiere a la organización del cumplimiento de las decisiones. En ella

se establece el plan de ejecución de las decisiones, la conducción de las decisiones hasta los ejecutores, la organización del trabajo operativo de la ejecución de las decisiones. Estas fases evidencian el aspecto científico de la toma de decisiones, la cual, no puede ser asumida desde la simple corazonada o el empirismo. El proceso de la toma de decisiones está llamado a elevar la calidad, la efectividad del proceso directivo en la escuela, implicando en su actuación a los agentes de la educación, optando por una visión participativa del proceso. No se concibe la dirección sin estar presente la toma de decisiones ya que están implícitas en todo el ciclo de dirección. (Guzmán 2006, p 23). Es cierto que en mucho de los casos las decisiones que se toman se hacen en forma unilateral, poniendo en riesgo la estabilidad institucional. Las decisiones deben ser tomadas en consenso con la participación de los actores educativos.



CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

Según el tipo de investigación, el presente trabajo académico es de tipo aplicada propositiva, ya que, tal como lo explica 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, para este caso de la gestión escolar y liderazgo pedagógico en la Institución Educativa; por ende, este estudio se constituye en singular con un margen de generalización limitado, y, por lo mismo, su propósito de realizar aportes al conocimiento científico es secundario. Según Lanuez, Martínez y Pérez (2002) una investigación aplicada educacional de nivel descriptivo, propone un resultado científico descriptivo desde la reflexión teórica del diagnóstico.

Entonces, como se puede apreciar, la propuesta titulada: Dirección participativa para mejorar la toma de decisiones, explicita la necesidad de proponer una alternativa de solución a una situación problemática identificada en la gestión escolar de la Institución Educativa Manuel Clavero Muga, que posteriormente será puesta en acción o en marcha. Según el enfoque es una investigación cualitativa. El enfoque cualitativo es abierto, flexible y holístico. 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).

Decimos que nuestro estudio es abierto, flexible, dinámico y holístico. El carácter holístico de la investigación cualitativa; Es una propuesta que presenta la investigación

como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado. (Hurtado (2008, p 27). Respecto a la flexibilidad, nos permite conocer el fenómeno en forma evolutiva y se vayan integrando conocimientos en función a las necesidades del estudio. (González 2009, p 19). Es cierto al iniciar una investigación el proceso de tratamiento es evolutivo, profundizándolo en el proceso de acuerdo a las necesidades de la investigación.

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), este diseño se da “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p. 471); en el caso del presente estudio, la problemática a cambiar esta referida a... (*explicitar de acuerdo a cada caso*)

Además, siguiendo al autor citado, y teniendo en cuenta el producto a lograr, el presente trabajo ha desarrollado el respectivo diagnóstico del problema priorizado y está planteando una alternativa para resolverlo (p. 472), 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).

Según Roberts, citado en Hernández et al. (2014), en los diseños de Investigación Acción Participativa “(...) se resuelven 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)

Tomando como referencia el análisis anterior, podemos mencionar que, frente al problema identificado de limitada dirección participativa, se está planteando la implementación de cambios o mejoras, a través del desarrollo de acciones como las capacitaciones, la creación de las CPA, evidentemente estos propósitos serán desarrollados con la participación de la comunidad educativa de nuestra IE.



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 Manuel Clavero Muga.

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, como se puede visualizar en la matriz de consistencia (apéndice 1).

El Plan de Acción sirve para saber cuándo debemos ejecutar exactamente las actividades requeridas para lograr el objetivo que buscamos, para establecer indicadores de avance, para identificar los recursos que necesitamos, además para saber qué acciones están dando resultado y cuáles son las decisiones que debemos tomar para mejorar las que no están funcionando.

El presente trabajo, es producto del proceso de formación desde el Diplomado y ahora la Segunda Especialidad en gestión Escolar y Liderazgo Pedagógico con la Universidad Champagnat y el Ministerio de Educación , acciones que se presentan consisten en la recuperación del proceso aplicado en la institución en la que laboro cuya característica principal es que una escuela debe estar preparada para los diferentes cambios que pueden mejorar el sector y por ende mejoren los aprendizajes en los estudiantes,

4.1.1 Objetivos

Objetivo general:

Diseñar una propuesta de un plan de formación continua a docentes en dirección participativa y toma de decisiones en una institución educativa de Iquitos, región Loreto.

Objetivos específicos:

- Proponer acciones del trabajo colegiado que faciliten el diseño de un plan de formación continua sobre dirección participativa para mejorar la toma de decisiones
- Diseñar un plan de capacitación para fortalecer a los docentes en dirección participativa y toma de decisiones
- Fortalecer el trabajo de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje en la institución educativa.

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 IE Manuel Clavero Muga. Detallamos a continuación cuáles son los actores encargados de asegurar que las actividades se ejecuten de acuerdo a lo que está planificado, además de comunicar los avances en el desarrollo del Plan de Acción.

- 1 director
- 3 Sub directores

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
Proponer acciones del trabajo colegiado que faciliten el diseño de un plan de formación continua sobre dirección participativa para mejorar la toma de decisiones	Limitada dirección participativa que dificulta la toma de decisiones en la institución educativa Manuel Clavero Muga.	Talleres de sensibilización docente sobre dirección participativa y toma de decisiones Plantear actividades en comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) sobre dirección participativa y toma de decisiones.
Diseñar un plan de capacitación para fortalecer a los docentes en dirección participativa y toma de decisiones	Falta de un plan de capacitación para fortalecer a los docentes en dirección participativa y toma de decisiones	taller de capacitación en dirección participativa y toma de decisiones
Fortalecer el trabajo de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje en la institución educativa,	Inadecuado trabajo de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje en la institución educativa,	Sensibilizar a los docentes sobre la importancia de las (CPA) en la I.E. para un mejor trabajo pedagógico.

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
Lista de cotejo	Lista de cotejo
Encuesta	guía de encuesta

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

➤ **Recursos Humanos:**

- 1 director
- 3 Sub directores

➤ **Recursos Materiales:** Libro de actas, Multimedia, papelotes, plumones, laptop, papel A4, USB, cartulinas de colores, limpia tipos, etc.

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.

los recursos a utilizar son los recursos directamente recaudados, establecida en nuestro TUPA, relacionado a las tasas educativas, así mismo en alianza estratégica con la APAFA, aportaran un presupuesto para el plan de acción respectiva.



Tabla N° 04

Presupuesto del Plan de acción

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Talleres de sensibilización a los docentes sobre la dirección participativa y toma de decisiones.	Laptop, multimedia, parlantes, papelotes, plumones, hojas de papel bond A4, USB	1	1,500	Recursos propios APAFA
Plantear actividades en comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) sobre dirección participativa y toma de decisiones.	Laptop, multimedia, parlantes, papelotes, plumones, hojas de papel bond A4, USB	3	500	Recursos propios APAFA
taller de capacitación en dirección participativa y toma de decisiones	Laptop, multimedia, parlantes, papelotes, plumones, hojas de papel bond A4, USB	1	1500	Recursos propios APAFA
Sensibilizar a los docentes sobre la importancia de las (CPA) en la I.E. para un mejor trabajo pedagógico.	Laptop, multimedia, parlantes, papelotes, plumones, hojas de papel bond A4, USB	1	1000	Recursos propios APAFA

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 Tabla N° 05. 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.



	Fortalecer el trabajo de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje en la institución educativa,			papel bond A4, USB										
		1.4 Sensibilizar a los docentes sobre la importancia de las (CPA) en la I.E. para un mejor trabajo pedagógico.		Laptop, multimedia, parlantes, papelotes, plumones, hojas de papel bond A4, USB		x	x	x	x	X	x			



4.3 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.

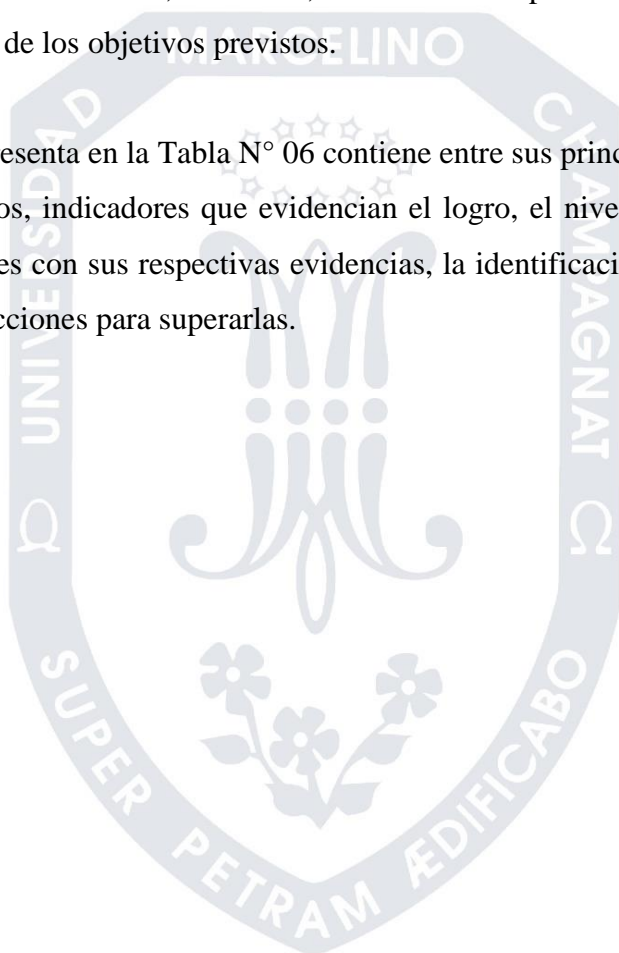


Tabla N° 06

Matriz de monitoreo y evaluación del Plan de acción

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	META	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
Proponer acciones del trabajo colegiado que faciliten el diseño de un plan de formación continua sobre dirección participativa para mejorar la toma de decisiones	1.1 Talleres de sensibilización docente sobre dirección participativa y toma de decisiones	Docentes comprometidos en el modelo de dirección participativa para mejorar la toma de decisiones	100% de docentes comprometidos				Registro de asistencia Un acta de compromiso Lista de cotejo		
	1.2 Plantear actividades en comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) sobre dirección participativa y toma de decisiones	Docentes en CPA elaboran un plan de actividades sobre dirección participativa y toma de decisiones	Un documento, plan de actividades presentado				Registro de asistencia Documento presentado		
Diseñar un plan de capacitación para fortalecer a los docentes en dirección participativa y	1.3 taller de capacitación en dirección participativa y toma de decisiones	Docentes comprometidos en el modelo de dirección participativa para mejorar la toma de decisiones	100% de docentes comprometidos				Registro de asistencia Un acta de compromiso Lista de cotejo		

toma de decisiones									
Fortalecer el trabajo de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje en la institución educativa	1.4 Sensibilizar a los docentes sobre la importancia de las (CPA) en la I.E. para un mejor trabajo pedagógico.	Docentes comprometidos en el modelo de dirección participativa para mejorar la toma de decisiones	100% de docentes comprometidos				Registro de asistencia Un acta de compromiso Lista de cotejo		



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 han 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 el resultado promedio bueno (Tabla N°07)

Tabla N° 07

Resultados de validación por método de criterios de especialistas.

DIMENSIONES	Especialista 1	PROMEDIO
FACTIBILIDAD	B	B
APLICABILIDAD	B	
GENERALIZACIÓN	B	
PERTINENCIA	B	
VALIDEZ	B	
ORIGINALIDAD	B	

El especialista responsable de la validación, ha realizado los siguientes aportes o sugerencias a la propuesta:

Socializar el plan de acción a la comunidad educativa en la semana de inicio de las labores escolares del 2019 e incluir en el plan anual de trabajo de la IE.

Asimismo, respecto de la aplicabilidad del Plan de Acción, ha opinado: El plan de acción puede ser aplicado por otros debido a la claridad que presenta



Referencias Bibliográficas.

Ministerio de educación del Perú (2016) Plan de acción y Buena Practica en diplomado de gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Módulo 6. Lima MINEDU.

MINEDU, (2016). Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente. Módulo 5 del Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con liderazgo Pedagógico. Lima

Pérez Porto Julian y Ana Gardey. (2014).

Definición de: Definición de dirección (<https://definicion.de/direccion/>)

Marco del buen desempeño Directivo (2014) – Lima. MINEDU

Alonso Rodríguez, Sergio. El sistema de dirección institucional: un modelo para explicar e investigar la actividad de dirección. Material editado en soporte técnico.

ALVARADO OYARCE, O. (2000) Administración del personal, Aproximación al campo educativo, Libro. Udegraf S. A.

Colectivo de autores. (2000) Material de estudio para el curso de capacitación a directivos “Desarrollo Institucional VI “. La Habana: ISPETP. Dpto. de Dirección Científica.

Pino Guzmán y colectivo de autores. (2006) Diccionario Cubano de Términos de Dirección. Editado en soporte electrónico en el CDIP del ISP José Martí.

Valiente Sando y colectivo de autores, (2006) Psicología de la dirección científica educacional, Editado en soporte electrónico para la Maestría en educación (Mención en dirección científica educacional. Pág.26

Valle Lima, A. El sistema de trabajo del docente y el director de la escuela. Vías para su superación. Curso 47 de Pedagogía. La Habana: IPLAC;

García Pérez, Ignacio Montero García-Celay.(2014) Hacia Una Escuela Participativa: Estudio Cualitativo De Buenas Prácticas De Participación Del Alumnado En Educación Primaria Y Secundaria Tesis Doctoral Madrid,

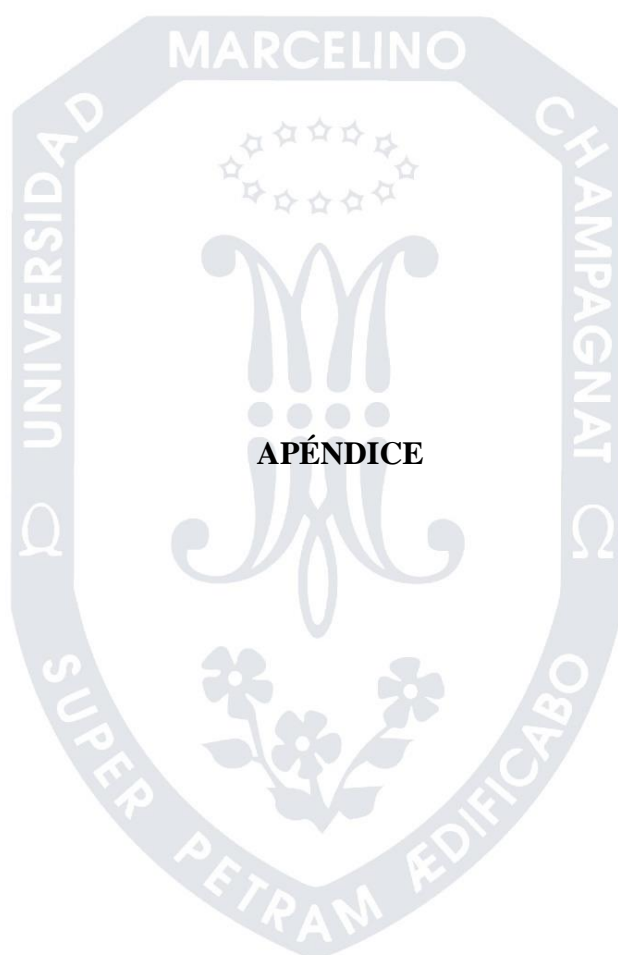
Liliam Suárez y Maritza Pérez. Investigación acción participativa.

Teresa González Gil . (2009). Flexibilidad y reflexividad en el arte de investigación cualitativa. Index Enferm vol.18 no.2 Granada abr./jun. 2009

R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado y P. Baptista Lucio (2006). Metodología de la investigación. McGraw-Hill México

Colmenares E. Ana Mercedes (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción Universidad Pedagógica Experimental Libertador (anamercedesc@gmail.com) Publicado en línea: 30 junio 2012.

Herrera Padrón. Caridad. Fraga Rodríguez. Rafael. Metodología de la investigación científica Ciudad De La Habana, 1999.



APÉNDICE

Apéndice 1

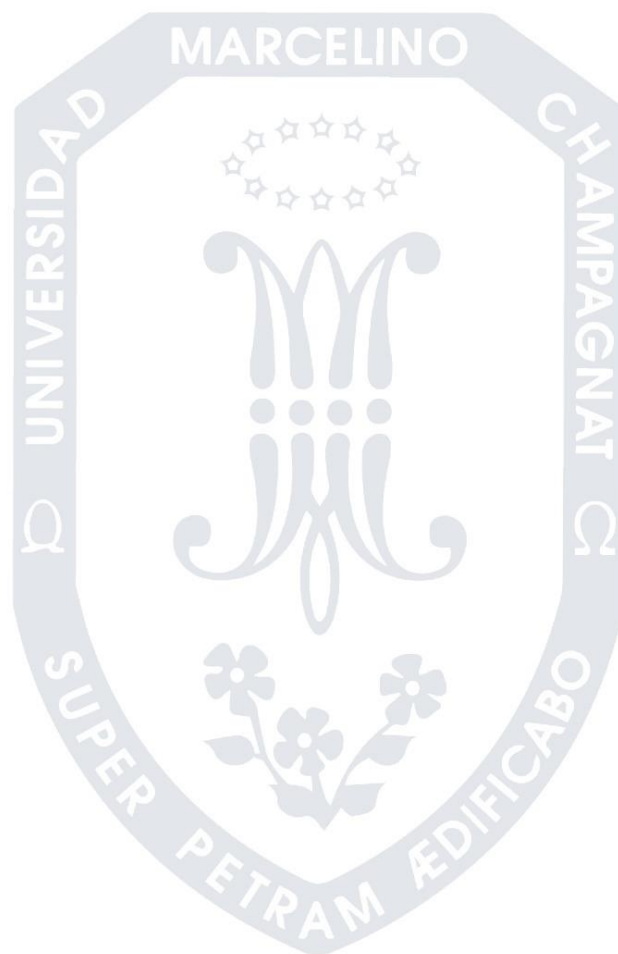
Matriz de consistencia

APÉNDICE D

MATRÍZ DE CONSISTENCIA

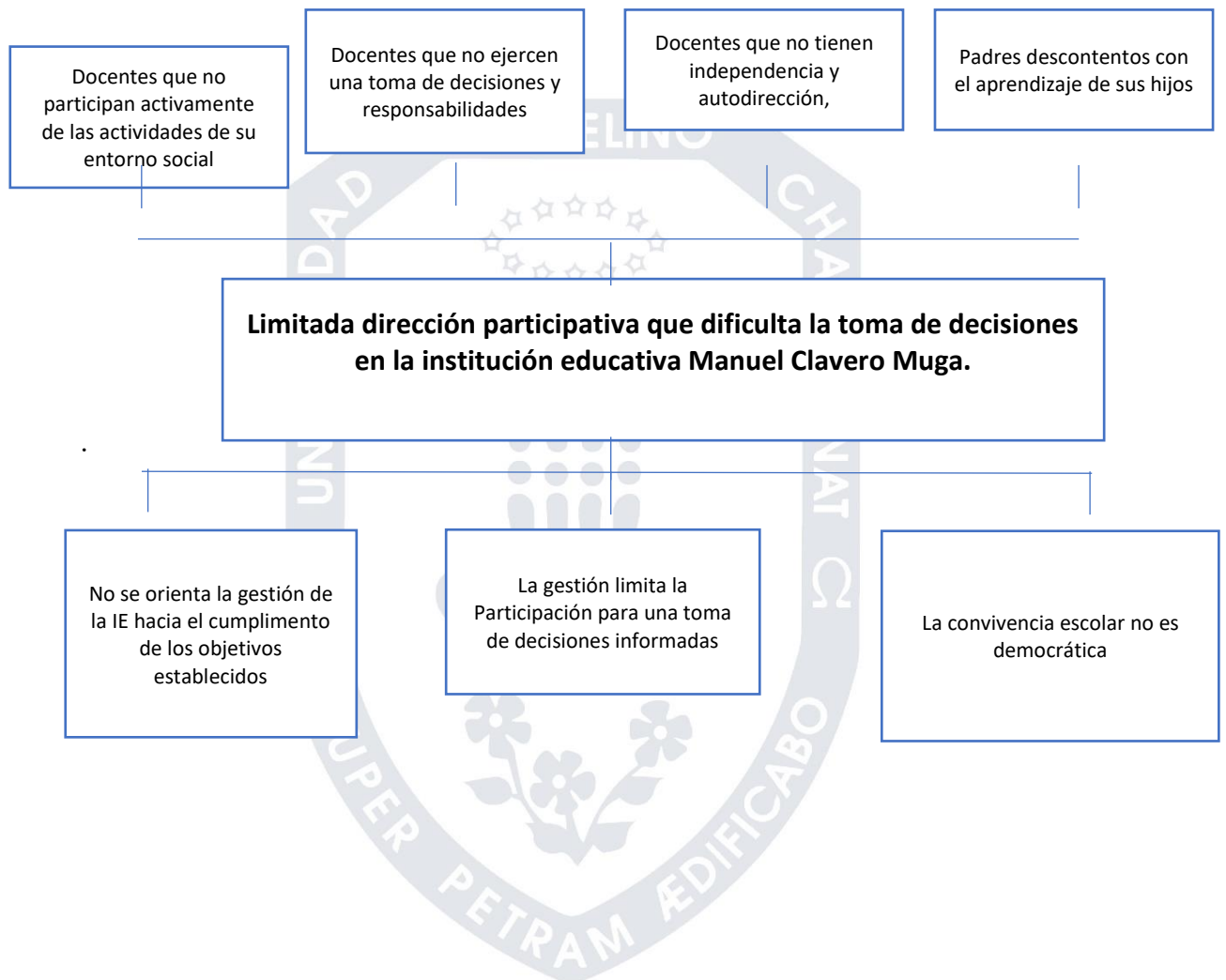
Título: “Propuesta de un plan de formación continua a docentes en dirección participativa y toma de decisiones en una institución educativa de Iquitos, región Loreto”

SITUACIÓN PROBLEMATICA	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METODO
Limitada dirección participativa que dificulta la toma de decisiones en la institución educativa Manuel Clavero Muga.	¿Cómo fortalecer la dirección participativa para mejorar la toma de decisiones en la institución educativa Manuel Clavero Muga??	Propuesta de un Plan de formación continua a docentes en dirección participativa y toma de decisiones en la institución educativa Manuel Clavero Muga.	Diseñar una propuesta de un plan de formación continua a docentes en dirección participativa y toma de decisiones en una institución educativa de Iquitos, región Loreto.	OE1: • Proponer acciones del trabajo colegiado que faciliten el diseño de un plan de formación continua sobre dirección participativa para mejorar la toma de decisiones OE2: Diseñar un plan de capacitación para fortalecer a los docentes en dirección participativa y toma de decisiones OE3: Fortalecer el trabajo de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje en la institución educativa	Enfoque de Investigación: cualitativo Tipo: aplicada Diseño: investigación acción participativa Técnica: La encuesta Instrumento: Guía de encuesta



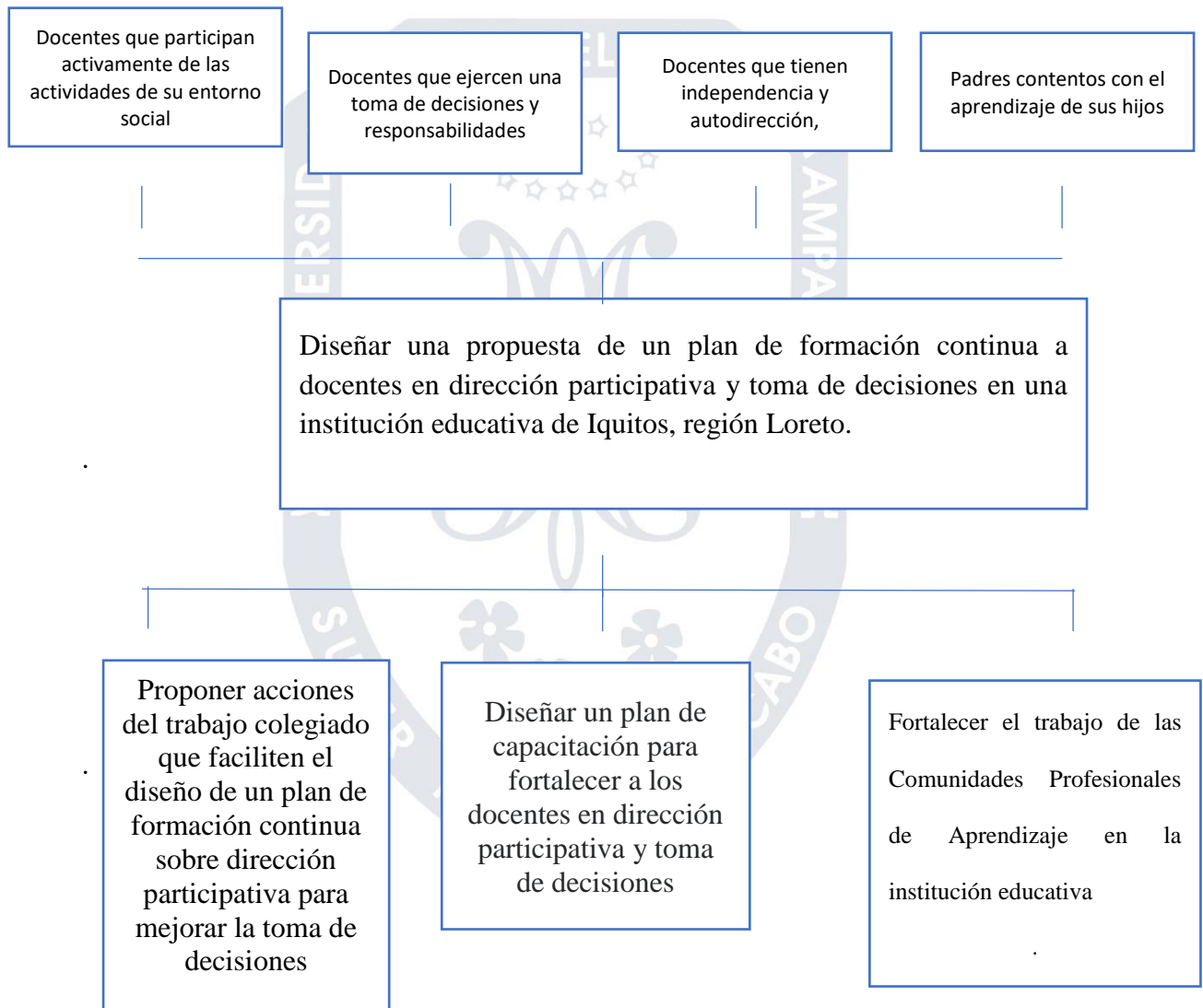
Apéndice 2

Árbol de problemas



Apéndice 3

Árbol de Objetivos



Apéndice 4

Instrumentos

INSTRUMENTOS

Encuesta a los Directivos

I.- Se le propone una serie de planteamientos sobre las relaciones con sus subordinados, elija y marque con una cruz (X) la opción que corresponde a su situación personal. Para ello tenga en cuenta la escala que se manifiesta en estas opciones:

1. Siempre.
2. En ocasiones.
3. Nunca.

	Relaciones con los docentes	1	2	3
1.	Orienta con claridad, al explicar lo que espera del trabajo de cada uno.			
2.	Brinda ayuda y apoyo ante cualquier dificultad.			
3.	Motiva a trabajar y a esforzarse cada día más			
4.	Ofrece seguridad y confianza			
5.	Propicia el respeto mutuo entre todos			
6.	Conoce los problemas y preocupaciones de sus trabajadores.			

7.	Fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia con la institución.			
8.	Establece relaciones francas y leales.			
9.	Contribuye al desarrollo profesional de sus trabajadores.			
10	Estimula y reconoce en función de los resultados de su trabajo.			

II. Con respecto a las relaciones de comunicación que se dan en su institución, proceda como en el caso anterior.

	Relaciones de comunicación predominantes	1	2	3
1.	Existe buena comunicación entre la dirección y los docentes.			
2.	Existe buena comunicación entre los miembros de su equipo de dirección			
3.	Existe buena comunicación entre los docentes.			
4.	Existe buena comunicación entre la dirección y los alumnos.			
5.	Existe buena comunicación entre los docentes y los alumnos.			
6.	Existe buena comunicación entre la dirección y los padres de familia			
7.	Existe buena comunicación entre la dirección y la comunidad.			
8.	Existe buena comunicación entre los docentes y los padres de familia.			

Con respecto a la planificación estratégica de su trabajo, elija dos de las alternativas que caracterizarían su actuación diaria:

Dedica la mayor parte de su tiempo a tareas administrativas.			
Invierte tiempo en tareas que los subordinados deberían hacer.			
Selecciona correctamente las tareas de las que se debe ocupar personalmente			
Centra su atención en tareas inherentes al cargo.			
Delega tareas a sus subordinados para atender las que son inherentes al cargo.			

	Participación de directivos y docentes en la Toma de decisiones	1	2	3
1.	La dirección decide por sí misma las riendas de la institución.			
2.	La dirección propone, consulta a un grupo reducido de docentes y finalmente decide.			
3.	La dirección propone, consulta a los docentes y finalmente decide.			
4.	La dirección propone y los docentes deciden.			
5.	Los docentes y la dirección proponen y deciden conjuntamente.			

Encuesta a maestros

I.- Se propone una serie de planteamientos sobre las relaciones de los directivos con sus subordinados, elija y marque con una cruz (X) la opción que corresponde a su situación personal. Para ello tenga en cuenta la escala que se manifiesta en estas opciones:

- 4. Siempre.
- 5. En ocasiones.
- 6. Nunca.

	Relaciones de los directivos con los docentes	1	2	3
1.	Orienta con claridad, al explicar lo que espera del trabajo de cada uno.			
2.	Brinda ayuda y apoyo ante cualquier dificultad.			
3.	Motiva a trabajar y a esforzarse cada día más			
4.	Ofrece seguridad y confianza			
5.	Propicia el respeto mutuo entre todos			
6.	Conoce los problemas y preocupaciones de sus trabajadores.			
	Fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia con la institución.			

7.				
8.	Establece relaciones francas y leales.			
9.	Contribuye al desarrollo profesional de sus trabajadores.			
10	Estimula y reconoce en función de los resultados de su trabajo.			

II. Con respecto a las relaciones de comunicación que se dan en su institución, proceda como en el caso anterior.

	Relaciones de comunicación predominantes	1	2	3
1.	Existe buena comunicación entre la dirección y los docentes.			
2.	Existe buena comunicación entre los miembros de su equipo de dirección			
3.	Existe buena comunicación entre los docentes.			
4.	Existe buena comunicación entre la dirección y los alumnos.			
5.	Existe buena comunicación entre los docentes y los alumnos.			
6.	Existe buena comunicación entre la dirección y los padres de familia			
7.	Existe buena comunicación entre la dirección y la comunidad.			
8.	Existe buena comunicación entre los docentes y los padres de familia.			

Con respecto a la planificación estratégica, elija dos de las alternativas que caracterizarían actuación diaria, de los directivos en la institución:

Dedica la mayor parte de su tiempo a tareas administrativas.	
Invierte tiempo en tareas que los subordinados deberían hacer.	
Selecciona correctamente las tareas de las que se debe ocupar personalmente.	
Centra su atención en tareas inherentes al cargo.	
Delega tareas a sus subordinados para atender las que son inherentes al cargo.	

	Participación de directivos y docentes en la Toma de decisiones	1	2	3
1.	La dirección decide por sí misma las riendas de la institución.			
2.	La dirección propone, consulta a un grupo reducido de docentes y finalmente decide.			
3.	La dirección propone, consulta a los docentes y finalmente decide.			
4.	La dirección propone y los docentes deciden.			
5.	Los docentes y la dirección proponen y deciden conjuntamente.			

Apéndice 5

Evidencias de las acciones realizadas



