



UNIVERSIDAD  
MARCELINO  
CHAMPAGNAT

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

**TRABAJO ACADÉMICO**

**GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y CLIMA INSTITUCIONAL  
BASADO EN EL RESPETO Y LA COLABORACIÓN CON  
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°32634 DE  
PACHITEA**

**AUTOR: Elvia Ursula Solis Ortiz**

**ASESOR: Nancy Isabel Villaflor Lázaro**

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

Región - Huánuco - diciembre 2018

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme fortaleza, sabiduría y muchos dones, para actuar durante toda mi vida. A mi hijita por su gran amor, comprensión y por ser mi motivo de seguir adelante. A mi familia por brindarme su tiempo y apoyo incondicional, frente a todas las adversidades.

## INDICE

Resumen.....	VI
Presentación.....	8
<b>Capítulo I: Identificación del problema.....</b>	<b>10</b>
1.1 Contextualización del problema.....	10
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática.....	19
1.3 Formulación del problema.....	30
1.4 Planteamiento de alternativa de solución.....	34
1.5 Justificación.....	39
<b>Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores.....</b>	<b>42</b>
2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema.....	42
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	43
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	48
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada.....	51
<b>Capítulo III: Método.....</b>	<b>58</b>
3.1 Tipo de investigación.....	58
3.2 Diseño de investigación.....	59
<b>Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación.....</b>	<b>60</b>
4.1 Plan de Acción.....	60

4.1.1	Objetivos.....	61
4.1.2	Participantes.....	62
4.1.3	Acciones.....	62
4.1.4	Técnicas e instrumentos.....	64
4.1.5	Recursos humanos y materiales.....	64
4.1.6	Presupuesto.....	65
4.2	Matriz de planificación del Plan de Acción.....	66
4.3	Matriz de monitoreo y evaluación.....	69
4.4	Validación de la propuesta.....	72
4.4.1	Resultados de validación.....	73

## **Referencias**

## **Apéndices**

Matriz de consistencia

Árbol de problemas

Árbol de Objetivos

Instrumentos

Evidencias de las acciones realizadas

## LISTA DE TABLAS

Tabla N°01 Relación causa-objetivo-dimensiones y acciones.....	34
Tabla N°02 Objetivos específicos y acciones propuestas.....	63
Tabla N°03 Técnicas e instrumentos a utilizar.....	64
Tabla N°04 Presupuesto.....	65
Tabla N°05 Matriz de planificación.....	67
Tabla N°06 Matriz de monitoreo y evaluación.....	70
Tabla N°07 Resultados de la validación.....	73

## RESUMEN

El presente trabajo académico cuyo objetivo general es mejorar el clima institucional basado en el respeto y la colaboración para el logro de aprendizajes en la Institución Educativa N° 32634 de Ushumayo, distrito de Umari, provincia de Pachitea, región Huánuco, cuyos participantes son: la directora, docentes, padres de familia y estudiantes, siendo su diseño “investigación acción participativa”. Los instrumentos empleados son: Matriz de priorización de problemas, árbol de problemas, árbol de objetivos y guía de preguntas.

En cuanto a los resultados, después de la aplicación y reformulación del Plan de Acción se ha logrado el cien por ciento en el empoderamiento por parte de la directora, teniendo en cuenta los pasos a seguir: la identificación de una situación problemática, diagnóstico, caracterización del rol como líder pedagógico, planteamiento y sustentación correspondiente de la alternativa elegida, diseño, implementación, redacción y socialización del Plan de Acción.

En conclusión el presente plan nos sirve para dar solución al problema enmarcado en las dimensiones que propone Viviane Robinson sobre el liderazgo pedagógico; asimismo, hace evidenciar que se alcanzará una gran utilidad para absolver dificultades de carácter educativo que se presentan con tendencia a debilitar una gestión de liderazgo en la Institución Educativa. Dicho ejemplar nos orientará enormemente para elaborar diferentes planes de acción que solucionen problemas en diferentes aspectos, principalmente en relación al clima institucional y sus efectos en el aprendizaje de los

estudiantes, planificación curricular y trabajo pedagógico, de manera que el servicio educativo sea de calidad, eficiente, eficaz y sobresaliente.

*Palabras claves: Clima institucional, Comunidades Profesionales de Aprendizaje, Currículo Nacional, Enfoques Transversale.*



## PRESENTACIÓN

Este Plan de Acción ha sido elaborado con la finalidad de mejorar el Clima Institucional basado en el respeto y la colaboración para el logro de aprendizajes en la Institución Educativa N° 32634 de Ushumayo, distrito de Umari, provincia de Pachitea, región Huánuco. El primer capítulo trata sobre el problema priorizado: insuficiente planificación y clima institucional basado en el respeto y la colaboración en la Institución Educativa N° 32634 de Ushumayo, región de Huánuco cuyo contexto se desarrolla es la comunidad de Ushumayo, distrito de Umari, que como toda institución tiene dificultades en diferentes aspectos, sin embargo, es viable solucionar el problema planteado porque corresponde al aspecto educativo, lo cual, se realizará mediante el liderazgo pedagógico. El diagnóstico se realiza a través de la aplicación de la técnica la entrevista, la formulación del problema y la justificación.

El segundo capítulo trata sobre los antecedentes nacionales e internacionales en relación a la propuesta del problema priorizado, desarrollo de los referentes teóricos que sustentan el trabajo académico y la propuesta presentada, cuyas dimensiones son: gestión curricular, gestión pedagógica y gestión del clima institucional.

El tercer capítulo trata sobre el método cualitativo, tipo de investigación aplicada educacional, diseño de investigación acción participativa con el soporte de varios autores.

El cuarto capítulo se refiere a la alternativa de solución sobre comunidades profesionales de aprendizaje basado en el respeto y la colaboración para el logro de aprendizajes, para mejorar el desempeño de los docentes desarrollado en tres etapas durante el año lectivo, asimismo cabe mencionar que es importante la validación hecha por un experto externo, quien hace una evaluación del presente trabajo académico



apoyado de una ficha de validación, en consecuencia los resultados son pertinentes ya que se logra a nivel de diseño el empoderamiento en un cien por ciento por parte del directivo, bajo el criterio aprobatorio de un especialista en la materia.

Esperamos que el presente trabajo académico sirva de ayuda a directivos, docentes, estudiantes y comunidad en general y constituya un medio alternativo para la solución de problemas del proceso educativo de gestión escolar con liderazgo pedagógico, principalmente sobre clima institucional para la mejora de los aprendizajes, se espera también la validación de esta propuesta para dar viabilidad sobre el problema planteado y su respectiva solución.



## CAPÍTULO I

### IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1 Contextualización del problema

La experiencia se desarrolla en la IE. N° 32634 de Ushumayo, del distrito de Umari, provincia de Pachitea y región Huánuco. *Históricamente* esta institución se inició con grandes esfuerzos de una comunidad netamente rural, como Centro Educativo Unitario por necesidad de los habitantes que formaban el caserío de Ushumayo; por ser lejano al distrito y para facilitar el acceso a la educación para los hijos de los campesinos, en el año 1967 los pobladores, encabezados por sus autoridades iniciaron la gestión para la creación de un Centro Educativo en dicha comunidad, es por ello que en el año 1968 la I.E. inició su funcionamiento como gestión comunal hasta el año 1970, siendo el primer director el profesor Sebastián Alvarado Leandro; Posteriormente la institución fue creada según RM N°999 del 30 de marzo de 1971, en un terreno donado por el señor Paulino Carlos y León ubicado en Mezapata, contaba con un aula y luego se construyó tres ambientes más, para dirección y aulas; ya en el año 2000 se realiza la inscripción del inmueble a nombre del Ministerio de Educación.

Asimismo la IE., cuenta con una *infraestructura* adecuada, cuatro ambientes de material rústico, tres aulas de material noble, dos servicios higiénicos con tres inodoros cada uno, pozo séptico y diferenciados para varón y mujer, que abastece a cuarenta estudiantes y tres docentes en el nivel primario, también contamos con cuatro almacenes y un comedor, los actores de esta comunidad educativa se destacan en el cuidado del medio ambiente, con la implementación de bíohuertos, jardines, áreas verdes y el plantado de árboles ornamentales. Se *relaciona* al problema planteado, ya

que al ser una construcción muy antigua y habiendo solicitado constantemente la construcción del segundo piso y la construcción total del cerco perimétrico, no existe respuesta, por ello ingresan personas ajenas a la I.E. en horas de la tarde y los fines de semana, que provocan la inseguridad y sustracción de materiales didácticos que ayudan al aprendizaje de los estudiantes.

*Fuente: Actas de la Institución Educativa – 2016-2018.*

*Geográficamente* se encuentra entre las comunidades fronterizas: por el norte con Cucho, por el sur con Montehuasi, por el oeste con Huanin y por el este con Molino; se ubica en una zona peligrosa, ya que nos encontramos bajo una pendiente, que fue condicionado para construir la escuela y que de producirse algún movimiento sísmico sería perjudicial para todos los integrantes de nuestra comunidad educativa, este aspecto se *relaciona* con nuestra problemática porque a pesar de muchas adversidades, como el egoísmo, individualismo y el poco compromiso de las autoridades, padres de familia e integrantes de la comunidad, para mejorar esta situación, poco o nada ha mejorado, porque algunos docentes que viven en la comunidad tienen la misma idiosincrasia y muestran actitudes de indiferencia que recae en la aplicación de mecanismos negativos y el desinterés por mejorar la situación actual a través del apoyo en las gestiones para mejorar la calidad de vida de los estudiantes.

*Fuente: Actas de la I.E. actas del Gobernador, Actas de incidencias de la I.E. 2017.*

Desde el año 2010 hasta la actualidad hemos venido reforestando con árboles y pastizales para evitar situaciones negativas que puedan perjudicarnos, asimismo la indiferencia de los padres de familia, hace que ellos se muestren poco participativos y no se relacionen activamente con las dificultades que atraviesan los estudiantes, y más aún, el paso de la carretera que atraviesa por la puerta de la I.E. es muy peligrosa

porque a la hora de ingreso y salida los estudiantes corren el riesgo de sufrir accidentes aunque es mínimo el tránsito de los carros.

El problema priorizado se relaciona en lo *sociocultural*, ya que los pobladores de la comunidad de Ushumayo se identifican y practican demasiado sus costumbres y tradiciones, ya que con mucho entusiasmo, al celebrar cada una de sus fiestas se dan excesos con el alcohol y la coca, haciendo que se desaten situaciones terribles de violencia y conflictos, luego descuidan a sus hijos haciéndolos faltar a clase sin importarles su aprendizaje, esas costumbres arraizadas como la celebración del Inca Danza que permanece varios días como parte del festejo de la Virgen de Mayo, entre otros, hace que se incrementa la violencia y la falta de respeto, es decir se genera un pésimo clima entre padres e hijos e incluso en algunos casos con los docentes.

*Fuente: Actas de mayordomía de la comunidad programada para los diferentes festejos. 2017 – 2018.*

En el aspecto *económico* este problema se *relaciona*, ya que se observa el conformismo de los padres de familia, como consecuencia de los programas sociales (JUNTOS, QALIWARMA) quienes en su mayoría en la actualidad viven esperanzados en recibir su mensualidad, haciendo a su vez gastos ajenos al cuidado de sus hijos, peor aún las personas en su mayoría, ya no quieren realizar ningún trabajo; en el caso de los varones ya no quieren trabajar como peones y las mujeres ya no realizan la crianza de animales domésticos ni cocinan en sus casas, argumentando que sus hijos desayunan y almuerzan en la escuela; por ello este problema también se *relaciona* en el aspecto educativo ya que genera una inestabilidad familiar y descuido de los hijos en la escuela porque los padres no se preocupan, ni saben ¿cómo?, ¿dónde?, ¿cuándo? llegan sus hijos de la casa a la escuela y viceversa.

Como líder pedagógico podrá solucionar el problema priorizado desde el aspecto sociocultural y educativo; porque gracias al potencial del directivo como: pro actividad, empatía, predisposición y compromiso se generará un trabajo colaborativo con cada uno de los actores educativos; pero considero que no se logrará solucionar el problema en el aspecto geográfico ya que no existe compromiso de los actores de la comunidad educativa en gestionar mejores espacios; y en lo económico tampoco, ya que las instituciones que brindan los apoyos sociales son entidades independientes como en el caso de JUNTOS, que a través de su inadecuada distribución y poco controlada, generan conformismo en el trabajo de los padres de familia.

Se desarrolla esta experiencia plasmado en la problemática del plan de acción denominado *“Insuficiente planificación y clima institucional basado en el respeto y la colaboración en la institución educativa N° 32634 de Ushumayo, región de Huánuco”* con un directivo con sección a cargo de dos grados en el nivel primario, dos docentes de aula nombrados, cuarenta estudiantes y treinta y uno padres de familia. Esta problemática se identificó partiendo de las actitudes que muestran cada uno de los actores de la comunidad educativa y el malestar que se muestra en el clima institucional y como efecto principal el bajo logro de los aprendizajes.

En cuanto a la *directora* es un profesional con más 18 años de servicio, con la designación en el 5 años, es del nivel primario, corresponde a cuarta escala, a partir del problema priorizado, tratando en lo posible de mostrar su liderazgo pedagógico aplica algunos mecanismos que ayudan a mejorar el clima institucional, realizando acciones que parten de un diagnóstico del problema, reuniones de sensibilización, círculos de inter aprendizaje, asimismo la práctica constante de valores, escucha activa, empatía y asertividad; pero por enfocarse más al trabajo académico netamente con los

estudiantes, algunas acciones sociales con los padres de familia quedan sin ser ejecutadas, porque de lo contrario esto ayudaría al involucramiento del total de los actores que participan en la comunidad educativa.

En cuanto a los *docentes*, se observa su participación en todos los círculos de inter aprendizaje, capacitaciones y talleres programados, asimismo algunos de ellos se esfuerzan por el cumplimiento de sus acuerdos y normas de convivencia, pero por ser un docente con muchos años de servicio, aún viene arrastrando acciones tradicionales que se evidencian en su práctica pedagógica, mostrando poco compromiso en relación con sus estudiantes y padres de familia, también cabe mencionar que el egoísmo, conformismo, desánimo, poca práctica de valores, malas actitudes, celo profesional y al no acceder a los cargos por concurso hace que actúen de manera poco ética, generando inestabilidad y deterioro del clima institucional, permitiendo así, la intromisión de personas ajenas a la I.E. mostrando malos ejemplos a los estudiantes y realizando un trabajo por cumplimiento, poco productivo y con bajos logros de aprendizaje.

En cuanto a los *padres de familia*, algunos participan con entusiasmo en las actividades programadas por la Institución Educativa y se preocupan por el aprendizaje de sus hijos; pero en su mayoría es lo contrario, ya que muestran poco compromiso, conformismo e indiferencia, dando mayor prioridad al trabajo agrícola, a su vez también otro porcentaje de los padres muestran desprotección y descuido de sus hijos, es decir son irresponsables en el cumplimiento de sus funciones y a su labor como padre de familia, ya que al sentirse ajenos a la Institución Educativa no conocen la labor que realiza el docente y no lo valoran, tratándolos como empleados, sujetos a



ellos y en otros casos algunos padres son hábiles para maquinar situaciones conflictivas en alianzas con algunos docentes.

En cuanto a los *estudiantes* en su mayoría son activos, participativos, pero algunos muestran poco entusiasmo en su aprendizaje, poca práctica de valores, libertinaje, desprotección y descuido por parte de sus padres y demás familiares. Esto se observa en las calificaciones durante este último año 2017 donde muestra un 78.5% en el nivel satisfactorio y el 22.4 % en inicio, tal como consta los resultados en las actas de evaluación de los diferentes años y en el libro de incidencias de la Institución Educativa.

Iniciaremos con esta aplicación en un periodo a corto plazo durante el año lectivo 2018, partiendo de la sensibilización para promover el desarrollo de la implementación del enfoque orientación al bien común, aplicando estrategias para generar un clima institucional basado en el respeto y la colaboración, asimismo desarrollar una planificación con el Currículo Nacional 2016 y los enfoques transversales, a partir de los cuales se desarrollará diferentes acciones y los responsables para cada una según la dimensión, finalmente se presentará para su revisión y aprobación.

I ETAPA (mayo hasta julio)

Dimensión gestión curricular

Acciones:

- ❖ Institucionalizar las CPA para mejorar la práctica pedagógica en planificación curricular, relacionada a la convivencia escolar.
- ❖ Taller de empoderamiento de las orientaciones para la planificación curricular y la diversificación con el apoyo de los enfoques transversales.

- ❖ Taller de diseño de programación anual, unidad didáctica y sesiones de aprendizaje con el Currículo Nacional en base al enfoque por competencias.
- ❖ Seguimiento y sistematización del avance de la planificación curricular con el CN 2016.
- ❖ Acompañamiento pedagógico: antes, durante y después de cada una de las acciones.

## II ETAPA (julio hasta setiembre)

### Dimensión de gestión pedagógica

#### Acciones:

- ❖ Taller de fortalecimiento docente sobre estrategias para aplicar el enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza aprendizaje en todas las áreas.
- ❖ Sesiones filmadas para reflexionar con el docente sobre la promoción del enfoque transversal orientación al bien común.
- ❖ Acompañamiento pedagógico: antes, durante y después de cada una de las acciones.

## III ETAPA (setiembre hasta diciembre)

### Dimensión de gestión clima institucional

- ❖ Taller de fortalecimiento en estrategias para promover habilidades interpersonales entre docentes, estudiantes y padres de familia.
- ❖ Círculos de inter aprendizaje para propiciar la participación de padres de familia en jornadas y encuentros familiares, para la buena convivencia.
- ❖ Gestionar alianzas estratégicas con el puesto de salud para generar una cultura de paz con el asesoramiento de la psicóloga.



- ❖ Acompañamiento pedagógico: antes, durante y después de cada una de las acciones.

Se relaciona el problema con el *compromiso 5 de gestión escolar: “Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa”, porque es importante el liderazgo del directivo para mejorar el clima escolar y mantener una convivencia armoniosa con todos los actores educativos.*

También se relaciona con el *MBDDir*, con la *competencia 1 “Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, y con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje”, porque un líder pedagógico para lograr mejores aprendizajes debe promover un trabajo colaborativo entre los actores de la comunidad educativa, con un buen clima institucional, partiendo de un diagnóstico; es decir del conocimiento general de las características, procesos y del contexto donde se desenvuelven los estudiantes para lograr mejores aprendizajes.*

*Competencia 2 “Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad”, porque es necesario la participación activa e inclusiva de todos los actores educativos, de manera comprometida, generando un clima de respeto y colaboración frente a la visión compartida planteada en la institución educativa, para lograr metas propuestas y por ende mejores resultados.*

Asimismo se relaciona de manera importante con las dimensiones o prácticas de liderazgo de Viviane Robinson, para *“garantizar un ambiente seguro y de soporte”*; esto implica que el liderazgo del directivo debe mostrar protección a sus docentes

frente a factores externos e internos; y valorarlos, brindándoles confianza y respeto en su trabajo frente a muchas adversidades, para garantizar que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en su aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado, tanto dentro como fuera del aula, con respeto a sus normas y acuerdos de convivencia claros y pertinentes.

Se desarrolla esta experiencia en una Institución Educativa primaria, cuyas características son: rural, turno diurno, que atiende de 8:00 am a 13:00 horas con un directivo, nombrado, ratificado designado, con sección a cargo de dos grados; dos docentes de aula nombrados, con secuelas de prácticas tradicionales y con algunas actitudes que generan malestar en el clima institucional, cuarenta estudiantes del primero al sexto grado, activos participativos, con poco interés en su aprendizaje; treinta padres de familia, poco comprometidos con la educación de sus hijos. Esta problemática se priorizó partiendo de un análisis en focus groups, apoyados de la técnica matriz de priorización, donde se obtuvo mayor puntaje entre los demás problemas propuestos, por ello como líder pedagógico precisa la intervención, para la mejora frente a este problema, porque se tiene alcances económicos y a su vez considera el potencial humano y apoyo de los aliados estratégicos de acuerdo a las actitudes que muestran cada uno de ellos, existiendo así la posibilidad para solucionar dicho problema.

## **1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática**

Respecto a los resultados del diagnóstico recogido en la Institución Educativa N° 32634 de Ushumayo, podemos mencionar:

El problema priorizado *“Insuficiente planificación y clima institucional basado en el respeto y la colaboración en la institución educativa N° 32634 de Ushumayo, región Huánuco”* se determinó a través de un diagnóstico que involucra a todos los actores de la comunidad educativa, para ello se utilizó la matriz de priorización y fue consensuado en focus groups, logrando esta prioridad con 18 puntos a comparación de otros problemas propuestos.

Asimismo se realizó el análisis en la jornada de reflexión del libro de actas con varios problemas de actitud generadas por una docente y el libro de incidencias de la I.E. que evidencia dos casos con los docentes de aula que por la poca práctica de valores de una de ellas desató malestar entre los actores de la comunidad educativa, propiciando así la agresión verbal de los padres de familia hacia los docentes, analizamos también el cuaderno de incidencias ya que se observa la falta de respeto entre estudiantes con agresiones físicas en algunos casos; portafolio del docente relacionado a la planificación de sus sesiones, unidades didácticas y las fichas de monitoreo para observar el desempeño del docente en cuanto a la aplicación de estrategias para mantener un clima escolar armonioso.

Asimismo se observa como causa directa de este problema, la limitada planificación con el currículo Nacional 2016 relacionado con la convivencia escolar democrática, cuyo efecto son las sesiones de aprendizajes que se limitan al interés del docente; por otra parte existe el escaso conocimiento sobre la implementación del enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza y aprendizaje, teniendo como efecto estudiantes poco competentes en el desarrollo de la equidad, justicia, solidaridad y empatía; y por última causa las inadecuadas estrategias para generar un clima institucional basado en el respeto y la colaboración, genera estudiantes, padres de

familia y docentes conflictivos, con intereses mezquinos que no apuntan a la mejora de los aprendizajes. Estos datos fueron extraídos del libro de actas, libro de incidencias de la IE., portafolio de los docentes y fichas de monitoreo de los años 2017 y 2018.

Asimismo el problema priorizado *“Insuficiente planificación y clima institucional basado en el respeto y la colaboración en la institución educativa N° 32634 de Ushumayo, región Huánuco”* se relaciona con mucha consistencia.

En la *dimensión y/o proceso de gestión curricular*: con la causa directa 1: *Limitada planificación con el Currículo Nacional 2016 relacionado con la convivencia escolar democrática*, cuyos factores asociados son el desconocimiento por parte de los docentes en la planificación curricular, sobre todo en la contextualización y la operatividad con los desempeños y enfoques transversales, el poco interés de los docentes para capacitarse de manera presencial y virtual en el currículo nacional y el poco recurso económico para realizar dichas capacitaciones; *fundamentación* esta causa y los factores asociados influyen de gran manera porque el desempeño y los conocimientos actualizados que posee un docente son indispensables para realizar un trabajo eficiente, ya que de no actuar oportunamente estos factores y causas que generan el problema provocarían un trabajo improvisado en la ejecución de la planificación curricular y por ende un mal desempeño en el aula.

Según S. Grundy, citado por Castro, (2005, p. 10) “El currículo no es un concepto, sino una construcción cultural (...) es decir, no se trata de un concepto abstracto que tenga alguna existencia aparte de y antecedente a la experiencia humana. Es, en cambio, una forma de organizar un conjunto de prácticas educativas humanas”.

El mencionado autor considera que el Currículo no corresponde a un concepto, es una construcción cultural, que se va edificando según la convivencia y/o experiencia de la

relación que se genera con cada una de las personas en un determinado espacio, no surge de algo subjetivo sino de la propia vivencia, en consecuencia ayuda a organizar las prácticas educativas.

En la *dimensión y/o proceso de gestión pedagógica*: con la causa directa 2: *Escaso conocimiento sobre la implementación del enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza aprendizaje*, cuyos factores asociados son la poca operatividad que realizan los docentes en la inclusión de este enfoque para la realización de su planificación curricular, desconocimiento del valor y la importancia para trabajar este enfoque; *fundamentación*, la causa y los factores asociados que inciden en este problema afectan de manera negativa ya que al restar valor a los enfoques dentro de la planificación a largo o corto plazo, no se evidenciarían las actitudes de los estudiantes de manera adecuada y se generaría actitudes poco favorables que a largo plazo afectarían al logro de los aprendizajes.

Según Ministerio de Educación, (2017, p.26) “El Enfoque orientación al bien común. El bien común está constituido por los bienes que los seres humanos comparten intrínsecamente en común y que se comunican entre sí, como los valores, las virtudes cívicas y el sentido de la justicia. A partir de este enfoque, la comunidad es una asociación solidaria de personas, cuyo bien son las relaciones recíprocas entre ellas (...)”.

Según el autor el bien común está conformado por todos y cada uno de los bienes materiales e inmateriales que comparten estrechamente las personas, a su vez considera como bienes de manera muy acertada a los valores, y todas las actitudes que muestran las personas, sus virtudes y su acción de justicia, según se entiende sobre este enfoque una comunidad es un grupo de personas solidarias con relaciones recíprocas.

También en esta dimensión se precisa al acompañamiento pedagógico, que implica llevar delante, de manera articulada los cuatro procesos: orientación de las actividades docentes, formación y profesionalización, asesoramiento en estrategias curriculares y pedagógicas concretas, y apoyo a los docentes para implementar mecanismos de transformación e innovación (Harf y Azzerboni, 2010, p. 46)

Asimismo en la *dimensión y/o proceso de gestión de clima institucional*: con la causa directa 3: *Inadecuadas estrategias para generar un clima institucional basado en el respeto y la colaboración* cuyos factores asociados son docentes conflictivos con poca práctica de valores, poco compromiso de los docentes en la formación integral de los estudiantes, algunos padres de familia egoístas con bajo nivel cultural, que se dejan influenciar por docentes con intereses mezquinos y celo profesional; *fundamentación*, esta causa y los factores asociados que generan el problema desestabilizan emocionalmente a los actores educativos, provocando desequilibrio, malestar y deterioro en el clima institucional y por ende es perjudicial para el logro de los aprendizajes en los estudiantes, ya que el clima institucional es la base para que toda organización funcione de manera sólida y se logre los objetivos trazados.

Ministerio de Educación, (2014, pp.11-12) “La convivencia democrática e intercultural está definida como el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de los estudiantes; promoviendo la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo. Así las relaciones interpersonales (...) se desarrollan entre los miembros de la comunidad educativa (...). De esta manera se promueve el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un clima que beneficie el desarrollo de los aprendizajes fundamentales”.



Según este autor a la convivencia democrática lo considera como un conjunto de circunstancias que permiten la participación democrática y ciudadana de las personas en este caso de los estudiantes, promoviendo en la escuela un ambiente escolar seguro, agradable y colaborativo, asimismo trata de las relaciones entre cada uno de los miembros de la comunidad educativa, para generar en ellos el desarrollo de habilidades personales, actitudes favorables, que ayuden a mantener un clima adecuado para generar mejores aprendizajes.

### **Técnicas e instrumentos**

El problema priorizado *“Insuficiente planificación y clima institucional basado en el respeto y la colaboración en la Institución Educativa N° 32634 de Ushumayo, región de Huánuco”* se planteó a través de una matriz de priorización de problemas, para ello se aplicó la técnica de la entrevista a profundidad, instrumento guía de preguntas, y tipo de muestreo en el caso de los docentes se utilizó población muestra ya que se aplicó la entrevista a los dos docentes con que cuenta la I.E. y en el caso de los padres de familia de los treinta y uno en total, utilizando una muestra aleatoria se aplicó el instrumento a diez padres de familia, lo cual nos ayudaron a recoger información para revelar sus experiencias, en relación a la dimensión de gestión curricular, gestión pedagógica y gestión de clima institucional, cuyas causas directas son: limitada planificación con el Currículo Nacional 2016 relacionada con la convivencia escolar democrática, escaso conocimiento sobre la implementación del enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza aprendizaje e inadecuadas estrategias para generar un clima institucional basado en el respeto y la colaboración, desde el año 2017, según las actas de evaluación, libro de incidencias con tres casos registrados, libro de actas de I.E y autoridades.

Merlino, (2009, p.140): Probablemente la técnica de estudio cualitativo más utilizada, entre los investigadores sociales, es la entrevista en profundidad, se denomina así a entrevistas focalizadas por lo general sobre un tema, en las que el entrevistador intenta revelar las experiencias de la persona a la que entrevista sobre el tema en cuestión, así como las ideas, creencias, actitudes, efectos y prácticas vinculados a él. En suma, se trata de poner de relieve los significados que el tema reviste para el sujeto, en una espiral de aspectos que se van concatenando entre sí.

Según este autor, la entrevista a profundidad es una técnica de estudio cualitativo que más utilizan los investigadores sociales, se llama así a aquella entrevista dirigida sobre un tema en cuestión, en las cuales la persona quien entrevista intenta revelar las experiencias que posee el entrevistado en este caso relacionado a la insuficiente gestión escolar en la implementación de un clima institucional basado en el respeto y la colaboración para el logro de aprendizajes, así como también sus ideas, creencias, actitudes y efectos de su práctica pedagógica; es decir trata de dar realce los significados y las relaciones existentes del problema a investigar.

#### **Análisis y síntesis de los resultados del diagnóstico de la dimensión gestión curricular.**

Luego de la aplicación de la entrevista a profundidad, los dos docentes manifestaron que durante el año 2017, ya se estaban empoderando del Currículo Nacional, porque realizaban la planificación a largo y corto plazo, pero aún tenían dificultades realizarlo de manera autónoma para que respondan al enfoque por competencias porque solo lo realizaban con ayuda del personal directivo por ser el primer año de aplicación, asimismo diez padres de familia reclamaban que los docentes enseñen a su hijos a



comportarse bien autorizando el castigo físico, ya que menciona que es mejor profesor cuando castiga al niño, para que logren mejores aprendizajes. También diez estudiantes contestaron que es importante respetar los acuerdos y normas de convivencia dentro y fuera del aula porque los que hacen desorden no permiten aprender mejor, pero también mencionan que los profesores no deben castigar a los niños.

**En conclusión:**

En esta dimensión se observa que existe un problema latente y para revertirlo es necesario que los docentes de manera autónoma realicen una planificación adecuada al interés común del docente como del estudiante, relacionada al enfoque por competencias, ya que se observa que los padres de familia consideran al castigo como mecanismo para mejorar el aprendizaje y la actitud de sus hijos, asimismo los estudiantes reafirman la importancia de respetar los acuerdos y normas de convivencia dentro y fuera del aula para un mejor aprendizaje y que en la actualidad no se viene realizando.

**Referente Teórico:**

MINEDU, (2016, p. 3) Planificar es el arte de imaginar y diseñar procesos para que los estudiantes aprendan.

La planificación es una hipótesis de trabajo, no es rígida, se basa en un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje. En su proceso de ejecución, es posible hacer cambios en función de la evaluación que se haga del proceso de enseñanza y aprendizaje, con la finalidad de que sea más pertinente y eficaz al propósito de aprendizajes establecido.

Según este autor, cuando hablamos de planificar consideramos la habilidad para diseñar, imaginar acciones que los docentes realizan para que los estudiantes logren aprendizajes satisfactorios. Planificar es una anticipación a nuestro trabajo, es flexible ya que se puede reajustar y/o modificar de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, o de acuerdo al avance que ellos registran durante las evaluaciones en el proceso de enseñanza aprendizaje, con el fin de que sea funcional, pertinente y eficaz al propósito de aprendizaje.

### **Análisis y síntesis de los resultados del diagnóstico de la dimensión gestión pedagógica.**

Después de la aplicación de la entrevista a profundidad dos docentes manifestaron que durante el año 2017 ya trabajaron sus unidades didácticas y sesiones de aprendizaje con los enfoques transversales; pero mencionan que aún tienen dificultades en insertar cada uno de los enfoques de acuerdo a las actitudes que deben mostrar los estudiantes en la ejecución de sus unidades y sesiones de aprendizaje, y al no comprender esa relación dejaban de lado su incorporación funcional y lo consideraban por cumplimiento, sin ver la importancia de cada uno de estos enfoques especialmente del enfoque orientación al bien común de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, asimismo diez padres de familia manifestaron que algunos docentes tienen estudiantes preferidos, y también dicen que es necesario que los docentes ayuden a sus estudiantes a cuidar los materiales de la escuela, pero ellos no le toman importancia en inculcar a sus hijos el cuidado de los mismos, sin embargo cinco estudiantes de los diez que tenemos mencionan que no les importa los materiales y los otros cinco si cuidan sus materiales.

**En conclusión:**

En esta dimensión existe un problema relacionada a la incorporación de los enfoques transversales y revertirlo significaría fortalecer sus dificultades en la incorporación adecuada de los enfoques transversales en sus unidades y sesiones de aprendizajes; comprendiendo su relación e importancia, asimismo cambiaríamos el pensar de los padres de familia de que los docentes solo atienden a sus estudiantes preferidos y creen que solo es labor del docente y no de ellos ayudar a sus hijos al cuidado de sus materiales.

**Referente Teórico:**

MINEDU, (2016, p.16) Enfoque orientación al bien común. En este enfoque el bien común está constituido por los bienes que los seres humanos comparten intrínsecamente en común y que se comunican entre sí, como los valores, las virtudes cívicas y el sentido de la justicia. A partir de este enfoque, la comunidad es una asociación solidaria de personas, cuyo bien son las relaciones recíprocas entre ellas, a partir de las cuales y por medio de las cuales las personas consiguen su bienestar. Este enfoque considera a la educación y el conocimiento como bienes comunes mundiales. Esto significa que la generación de conocimiento, el control, su adquisición, validación y utilización son comunes a todos los pueblos como asociación mundial.

Según este autor considera que el enfoque orientación al bien común, es un enfoque que está conformado por todas las personas que vivimos en un determinado espacio, relacionadas unos a otros, por eso nos obliga a compartir los bienes sea materiales o inmateriales comunes para todos y que existen para ser utilizados de manera íntima, tenemos por ejemplo a los valores, las virtudes, la justicia. También mencionan que si

consideramos este enfoque en nuestras vidas lograremos una sociedad más justa y solidaria entre cada uno de los miembros de la comunidad, aunque eso no se cumpla muchas veces, pero debemos mantener relaciones armoniosas en el uso adecuado de los bienes sin egoísmo y poner énfasis en la educación y el conocimiento ya que son bienes comunes, mundiales que debemos utilizarlo adecuadamente desde su adquisición del conocimiento, validación y utilización, ya que son comunes a nivel mundial.

### **Análisis y síntesis de los resultados del diagnóstico de la dimensión gestión clima institucional.**

En esta dimensión después de aplicar la entrevista a profundidad dos docentes manifestaron que el clima institucional favorece al aprendizaje de los estudiantes; pero también dicen que desconocen estrategias para mejorar la convivencia, una de ellas dice que no debemos trabajar en equipo sino de manera individual y opina que para mejorar el comportamiento de los estudiantes, sí los padres autorizan el castigo físico deberíamos cumplirlo y la otra menciona que sí, es muy importante trabajar en equipo de manera colaborativa, para realizar un trabajo más eficiente, asimismo una de ellas menciona que la directora debe darle sus unidades de aprendizaje listos que sí no lo hace es mala persona y la otra menciona que los documentos pedagógicos debemos hacerlo cada uno en función a las necesidades de cada estudiante; por otra parte ocho de diez padres de familia no le da importancia al comportamiento actitud de sus hijos y dos de ellos opinan que la psicóloga debe ayudarlos; finalmente diez estudiantes no asumen la responsabilidad de su comportamiento y buscan justificaciones para cada actitud.

### **En conclusión:**

Como vemos tenemos un gran problema en esta dimensión y queremos resolverla ya que los docentes saben que el clima institucional es importante para lograr mejores aprendizajes, y al no conocer las estrategias adecuadas se produce muchos problemas ya que solo quieren aplicar el castigo físico como mecanismo de control del comportamiento para una convivencia armoniosa, pero también algunos padres de familia son conscientes que la psicóloga debe ayudar a sus hijos, ya que ellos por su edad aún no son conscientes de sus actos y justifican todo su mal comportamiento.

**Referente Teórico:**

MINEDU, (2017, p.12). La noción de “convivencia escolar” alude en términos generales a la dimensión relacional de la vida escolar; es decir, a la manera como se construyen las relaciones interpersonales en la escuela como parte de su misión pedagógica. Se trata de un concepto propiamente pedagógico que destaca el valor formativo, preventivo y regulador que pueden tener las relaciones interpersonales en la escuela. De ahí que la convivencia escolar incluya y trascienda lo que tradicionalmente se ha denominado disciplina escolar.

Según este autor, la convivencia escolar se relaciona en la vida escolar, cuando vemos cómo se va formando las relaciones interpersonales de cada uno de los actores educativos y la relación entre ellos como parte del trabajo pedagógico, teniendo en cuenta principalmente su valor formativo, su preparación anticipada para no provocar ni generar situaciones de conflicto y enseñarle la forma de cómo regular su comportamiento frente a situaciones negativas que se presente en convivencia con sus pares, docentes, padres de familia, y demás personas que acuden dentro y fuera del

aula, de ahí que la convivencia escolar repercute de lo que anteriormente se conocía como disciplina escolar.

### 1.3 Formulación del problema

#### Problema general

Luego del análisis de los resultados del diagnóstico en función al problema priorizado se plantea la formulación: *¿Cómo contribuir a la mejora de la planificación y clima institucional basado en el respeto y la colaboración para el logro de aprendizajes, en la Institución Educativa N° 32634 de Ushumayo, región Huánuco?* y se relaciona principalmente con la dimensión de gestión escolar con el compromiso 5 “*Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa*”, asimismo con el MBDDir en la competencia 1, competencia 2, en relación al clima escolar, basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes; y en relación a la dimensión de Viviane Robinson en su quinta dimensión “*Garantizar un ambiente seguro y de soporte*”, porque estos tres elementos son vinculantes, relacionantes y estrechamente urgente de solucionar.

Se busca como *ideal* a alcanzar que los docentes estén empoderados de estrategias para mejorar y vivenciar un clima institucional basado en el respeto y la colaboración y por ende la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes, dejando de lado las prácticas tradicionales y actitudes poco favorables en el desempeño docente.

En la actualidad vemos la triste *realidad* como la insuficiente gestión escolar en la implementación de un clima institucional basado en el respeto y la colaboración genera bajos resultados en los estudiantes porque desatan causas directas muy influyentes como: Limitada planificación con el Currículo Nacional 2016, relacionado con la



convivencia escolar democrática; escaso conocimiento sobre la implementación del enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza aprendizaje y las inadecuadas estrategias para generar un clima institucional basado en el respeto y la colaboración, que hacen agudizar la situación que se vive en la I.E. y a consecuencia tendremos: sesiones de aprendizaje que se limitan al interés del docente; estudiantes poco competentes en el desarrollo de la equidad, justicia, solidaridad, empatía; y estudiantes, padres de familia y docentes conflictivos con intereses mezquinos que no apuntan a la mejora de los aprendizajes evidenciando actitudes poco favorables que afectan la estabilidad del clima institucional y por ende los bajos logros de aprendizaje. El *estándar* del Marco del Buen desempeño directivo; *desempeño 4*, Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes; *desempeño 5*, maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.

*La situación concreta* es que los docentes tienen inadecuadas estrategias para generar un clima institucional basado en el respeto y la colaboración, a su vez muestran actitudes poco tolerantes en la resolución de conflictos, al no conocer mecanismos positivos que deben aplicar ya que pierden la paciencia con facilidad, desatándose situaciones de violencia.

### **Situación problemática**

El problema priorizado “*insuficiente planificación y clima institucional basado en el respeto y la colaboración, en la institución educativa N° 32634 de Ushumayo, región Huánuco*”, es *pertinente* alcanzarlo, considerando las condiciones que tiene la

institución educativa como son: adecuada infraestructura, materiales educativos y audiovisuales, predisposición de los actores de la comunidad educativa.

Asimismo observando la realidad nos damos cuenta que existen algunos aspectos por mejorar, si tomamos en cuenta lo que plantea Kenneth Leithwood cuando lo relacionamos a las *capacidades* del docente para el manejo de estrategias que generen un clima institucional basado en el respeto y la colaboración, así mismo cabe mencionar que como directivo debemos lograr la *motivación* de los docentes desde la creación de las CPA, para promover la reflexión, inspiración en el trabajo, mejora de sus desempeños y compromiso con las metas propuestas, para generar buenos resultados; pero en cuanto a las *condiciones* todos los actores educativos tiene el compromiso de mejorar el clima institucional y así lograr la transformación de la cultura escolar en una cultura de paz y convivencia armoniosa.

El problema priorizado se centra en la dimensión de *gestión de clima institucional* para aplicar mecanismos positivos para mejorar el clima institucional basado en el respeto y la colaboración para el logro de los aprendizajes, también en gestión curricular en relación a la planificación con el Currículo Nacional relacionada a la convivencia escolar democrática y al enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Para concluir se considera que es *urgente* porque existe la necesidad de estabilizar el clima institucional basado en el respeto y la colaboración con cada uno de los actores educativos; empoderarnos del Currículo Nacional para realizar una adecuada planificación de las unidades y sesiones de aprendizaje relacionados con la convivencia escolar democrática, promoviendo la creación de las comunidades profesionales de aprendizaje, asimismo fortalecernos en cada uno de los enfoques que



propone el currículo, a través del diálogo igualitario y la práctica de sesiones filmadas, promoviendo habilidades interpersonales entre toda la comunidad educativa, apoyados de aliados estratégicos.

Es *viable*, porque tengo la certeza que a través de una adecuada gestión del directivo, incrementará la predisposición de los actores para mejorar el clima institucional, y partiendo de la aplicación de mecanismos positivos para lograr el cambio de actitud de cada uno de ellos. También es *viable* porque a través de la implementación de las CPA lograremos empoderarnos del Currículo Nacional con los enfoques transversales para mejorar el desempeño de los docentes y por ende el logro de los aprendizajes.

De *alto impacto en la gestión escolar y el liderazgo pedagógico*, porque el clima institucional influye de manera decisiva para una eficiente y eficaz labor que desempeña el docente, porque al aplicar mecanismos positivos para implementar un clima institucional basado en el respeto y la colaboración lograríamos los aprendizajes satisfactorios en la institución educativa, en estrecha relación con nuestra visión: “*La Institución Educativa N° 32634 de Ushumayo, comprometida con la formación de estudiantes competitivos en la que todos practicamos valores y convivencia ambiental armoniosa, comprometidos con docentes actualizados para alcanzar las metas y objetivos propuestos, con gestión democrática en un clima institucional armónico para lograr una sociedad con mejor calidad de vida*”; las causas planteadas son manejables desde la Institución Educativa ya que existen condiciones que hacen posible la aplicación de las alternativas propuestas.

#### **1.4 Planteamiento de alternativa de solución**

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada “Insuficiente planificación y clima institucional, basado en el respeto y la colaboración, en la Institución Educativa N° 32634 de Ushumayo, región Huánuco” se ha determinado como alternativa más pertinente y viable “Comunidades profesionales de aprendizaje, basado en el respeto y la colaboración para el logro de aprendizajes”, lo que se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla N° 01**

**Relación causa-objetivo-dimensiones y acciones**

CAUSAS	OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES	ACCIONES
Limitada planificación con el Currículo Nacional 2016 relacionado con la convivencia escolar democrática.	Fortalecer la planificación curricular orientada a la convivencia escolar basada en el respeto y la colaboración.	Dimensión gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Institucionalizar las CPA para mejorar la práctica pedagógica en planificación curricular relacionada a la convivencia escolar.</li> <li>❖ Taller de empoderamiento de las orientaciones para la planificación curricular y la diversificación con el apoyo de los enfoques transversales.</li> <li>❖ Taller de diseño de programación anual, unidad didáctica y sesiones de aprendizaje con el Currículo Nacional en base al enfoque por competencias.</li> <li>❖ Seguimiento y sistematización del avance de la planificación curricular con el Currículo Nacional 2016.</li> </ul>
Escaso conocimiento sobre la implementación del enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza aprendizaje.	Orientar en la aplicación del enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza y aprendizaje en todas las áreas.	Dimensión gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Taller de fortalecimiento docente sobre estrategias para aplicar el enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza aprendizaje en todas las áreas.</li> <li>❖ Sesiones filmadas para reflexionar con el docente sobre la promoción del enfoque transversal orientación al bien común.</li> <li>❖ Acompañamiento pedagógico: antes, durante y después de cada una de las acciones.</li> </ul>
Inadecuadas estrategias para generar un clima institucional	Aplicar estrategias para generar un clima institucional	Dimensión gestión clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Taller de fortalecimiento en estrategias para promover habilidades interpersonales entre docentes, estudiantes y padres de familia.</li> </ul>

basado en el respeto y la colaboración.	basado en el respeto y la colaboración.		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Círculos de inter aprendizaje para propiciar la participación de padres de familia en jornadas y encuentros familiares, para la buena convivencia.</li> <li>❖ Gestionar alianzas estratégicas con el puesto de salud para generar una cultura de paz con el asesoramiento de la psicóloga.</li> </ul>
---	---	--	--

Si bien es cierto se ha priorizado el problema “*Insuficiente planificación y clima institucional, basado en el respeto y la colaboración, en la Institución Educativa N° 32634 de Ushumayo, región Huánuco*” luego de haber realizado un análisis profundo y partiendo de las causas directas como son: Limitada planificación con el Currículo Nacional 2016 relacionado con la convivencia escolar democrática; escaso conocimiento sobre la implementación del enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza aprendizaje y las inadecuadas estrategias para generar un clima institucional basado en el respeto y la colaboración. Asimismo se ha visto que este problema y sus causas directas afectan principalmente a la gestión escolar de la convivencia en la Institución Educativa, involucrando a todos los actores de manera conflictiva, desestabilizando y desequilibrando el clima institucional, ya que no permitirá trabajar en un clima armonioso y estable, asimismo no habrá mejora en el desempeño del docente y por ende no lograremos elevar los niveles de logros de aprendizaje en los estudiantes.

Ante esta situación problemática y en reunión con todos los actores de la comunidad educativa: directivo, docentes, padres de familia y estudiantes analizan propuestas y establecen como alternativa de solución “*Comunidades profesionales de aprendizaje basado en el respeto y la colaboración para el logro de aprendizajes*” para que respondan al objetivo general planteado en el plan de acción que surge como un trabajo

en equipo, de manera colaborativa, innovador, que nos ayudará a fortalecer las debilidades en los docentes, en relación al clima institucional y al desempeño profesional, ya que posteriormente se evaluará el impacto que genere en la comunidad educativa.

Krichesky y Murillo, (2011). Una comunidad profesional de aprendizaje es una estrategia de mejora escolar que implica una nueva cultura y una nueva organización de los centros escolares, cuya finalidad es el aprendizaje de todos y de cada uno de los estudiantes a partir del aprendizaje de toda la comunidad, con especial énfasis en los profesionales, mediante la colaboración y el apoyo mutuo.

Según estos autores, la comunidad profesional de aprendizaje es considerada como una estrategia para mejorar la gestión escolar, transformándola a la Institución Educativa en una nueva organización, con cultura nueva cuyo fin es el logro de las metas planteadas en relación a los objetivos propuestos que beneficien a todos los integrantes de la comunidad educativa, en especial a los docentes para la mejora de sus desempeños con apoyo y colaboración de sus pares.

Así también es necesario que los actores decidan los roles y acciones que deben realizar los participantes, a su vez como ejecutar la alternativa de solución, acciones pertinentes por cada dimensión y procedimiento a seguir. En tal sentido se ha previsto el desarrollo de diferentes acciones que propician la mejora del clima institucional basado en el respeto, la colaboración, para la mejora del desempeño docente, tales como:

#### A. Dimensión gestión curricular

*Objetivo específico 1:* Fortalecer la planificación curricular orientada a la convivencia escolar basada en el respeto y la colaboración.

Acciones:

- ❖ Institucionalizar las CPA para mejorar la práctica pedagógica en planificación curricular, relacionada a la convivencia escolar.
- ❖ Taller de empoderamiento de las orientaciones para la planificación curricular y la diversificación con el apoyo de los enfoques transversales.
- ❖ Taller de diseño de programación anual, unidad didáctica y sesiones de aprendizaje con el Currículo Nacional en base al enfoque por competencias.
- ❖ Seguimiento y sistematización del avance de la planificación curricular con el Currículo Nacional 2016.
- ❖ Acompañamiento pedagógico: antes, durante y después de cada una de las acciones.

B. Dimensión de gestión pedagógica

*Objetivo específico 2:* Orientar en la aplicación del enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza y aprendizaje en todas las áreas.

Acciones:

- ❖ Taller de fortalecimiento docente sobre estrategias para aplicar el enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza aprendizaje en todas las áreas.
- ❖ Sesiones filmadas para reflexionar con el docente sobre la promoción del enfoque transversal orientado al bien común.
- ❖ Acompañamiento pedagógico: antes, durante y después de cada una de las acciones.

### C. Dimensión de gestión clima institucional

*Objetivo específico 3:* Aplicar estrategias para generar un clima institucional basado en el respeto y la colaboración.

Acciones:

- ❖ Taller de fortalecimiento en estrategias para promover habilidades interpersonales entre docentes, estudiantes y padres de familia.
- ❖ Círculos de inter aprendizaje para propiciar la participación de padres de familia en jornadas y encuentros familiares, para la buena convivencia.
- ❖ Gestionar alianzas estratégicas con el puesto de salud para generar una cultura de paz con el asesoramiento de la psicóloga.
- ❖ Acompañamiento pedagógico: antes, durante y después de cada una de las acciones.

Todas estas dimensiones: Gestión curricular, gestión de clima institucional, las acciones propuestas de la alternativa de solución se relacionan consistentemente con los *objetivos específicos*: fortalecer la planificación curricular orientada a la convivencia escolar basada en el respeto y la colaboración; orientar en la aplicación del enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza aprendizaje en todas las áreas y aplicar estrategias para generar un clima institucional basado en el respeto y la colaboración, y las *causas directas*: limitada planificación con el Currículo Nacional 2016, relacionado con la convivencia escolar democrática; escaso conocimiento sobre la implementación del enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza aprendizaje, y las inadecuadas estrategias para generar un clima institucional basado en el respeto y la colaboración, revirtiendo la problemática que



nos aqueja desde la raíz, atacando las causas directas con la debida asistencia técnica pedagógica.

También cabe mencionar que las acciones propuestas por cada dimensión en la alternativa de solución son pertinentes a realizar ya que de acuerdo al contexto poseemos una adecuada infraestructura, materiales audiovisuales disponibles y en cuanto a lo económico a través de los recursos de APAFA y algunas alianzas estratégicas que gracias al liderazgo del directivo no es considerado como dificultad.

### **1.5 Justificación**

La alternativa de solución propuesta se justifica en los siguientes fundamentos: ya que la *importancia* del plan de acción radica en *revertir* la situación problemática: “*Insuficiente planificación y clima institucional basado en el respeto y la colaboración, en la Institución Educativa N°32634 de Ushumayo, región Huánuco*”, que se presenta porque se enfoca en mejorar la convivencia armoniosa y pacífica a través del fortalecimiento en el desempeño docente para el logro de aprendizaje de los estudiantes de manera formativa e integral, con la aplicación de estrategias adecuadas, generando *gran impacto* porque sus resultados influyen en la actitud de todos los actores de la comunidad educativa, ya que este problema por la poca práctica de valores es *latente* en la actualidad y además porque el clima institucional es el cimiento de toda institución, por ello es un factor decisivo para lograr los objetivos propuestos para el logro de los aprendizajes.

#### **Justificación práctica**

Desde un punto de vista *práctico* se observa la gran importancia que tiene la gestión escolar en la implementación de un clima institucional basado en el respeto y la

colaboración para el logro de aprendizajes, teniendo esta como alternativa de vital importancia: implementar las CPA para la mejora del clima institucional, fortaleciendo el respeto, colaboración, desempeño docente y por ende el logro de los aprendizajes.

### **Justificación metodológica**

Desde un punto de vista *metodológico* este plan de acción permitirá su *viabilidad*, su carácter *innovador* para contribuir con la solución del problema identificado que aqueja de gran manera a nuestra comunidad educativa.

### **Justificación social**

Desde un punto de vista *social*, podemos inferir que a partir de la aplicación de los instrumentos y con los resultados que obtendremos del presente estudio, se contribuirá en la mejora del clima institucional basado en el respeto y la colaboración y al desempeño de los docentes para la mejora del logro de los aprendizajes. Asimismo generará gran *impacto* en el entorno de la localidad y de la región, por haber revertido esta problemática, logrando tener una escuela con una cultura pacífica reflejado en la mejora del clima institucional, desempeño docente y estudiantes con mejores logros de aprendizaje.

Para mejorar el clima institucional y el desempeño docente en nuestra *actualidad*, es muy exigente por la aceleración masiva del conocimiento a comparación de los años anteriores, ya que las tendencias actuales y los nuevos lineamientos teóricos exigen docentes de calidad, con practica de valores y actitudes que promuevan y fortalezcan un adecuado clima institucional y que sean ejemplos y modelos 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 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

###### Dimensión de gestión curricular

Luna, (2017), tesis titulada “Planificación curricular en el perfil del docente por competencias de la UGEL Ventanilla, nivel de Educación inicial, 2017”

###### Resumen:

Luna, (2017, pp.71-114) “(...) el estudio se realizó bajo el enfoque cuantitativo; (...) cuyo método es científico e hipotético científico; (...) la investigación es del tipo de estudio básica en el nivel descriptivo; (...) diseño de investigación es no experimental, diseño transversal o transeccional; (...) la presente investigación considera 2 variables: planificación curricular y perfil del docente por competencias; (...) la población es 556 docentes de la UGEL, y su muestra constituye 57 docentes; (...) el tipo de muestreo es la no probabilística intencional; (...) la técnica es la encuesta, con un cuestionario

de tipo Likert para la muestra seleccionada y para el análisis software SPSS-22; (...) los resultados de los docentes en planificación curricular alcanzan un nivel moderado, y el perfil del docente por competencias varía su porcentaje entre regular y bueno, eso conlleva a la siguiente conclusión que si existe incidencia de la planificación curricular en las competencias profesionales del docente de la UGEL Ventanilla en diferentes porcentajes”.

Fuente: *Universidad Cesar Vallejo, posgrado, mención “Maestría en administración de la educación”, 2017, Ventanilla.*

Según el autor del trabajo académico, el estudio realizado en la presente tesis sobre planificación curricular en el perfil del docente por competencias fue elaborado bajo el enfoque cuantitativo, donde fue considerado el método científico e hipotético científico, esta investigación corresponde a un nivel descriptivo, con un diseño de investigación transversal es decir no experimental, asimismo este trabajo considera dos variables, que son: planificación curricular y perfil del docente por competencias, también cabe mencionar que la presente investigación involucra a una población de 556 docentes que laboran en la UGEL, y su muestra aplicada considera de manera no probabilística a 57 docentes, también se visualiza que se aplicó la técnica de la encuesta con su cuestionario de tipo Likert. En lo que corresponde a la planificación curricular los resultados que obtuvieron fueron moderados y en cuanto al resultado del perfil por competencias, que describe fuero regular y bueno; En conclusión podemos mencionar que sí existe incidencia en planificación curricular en las competencias profesionales del docente en diferentes porcentajes.

**Acción:**

**Talleres**

MINEDU, (2017, p. 50) Se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Asimismo, ofrecen la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller.

Según este autor, la característica de un taller es focalizar aspectos de las prácticas y experiencias de los docentes en el aspecto educativo e institucional según sea el caso, para lograr mejoras en el desempeño de los docentes, asimismo te ofrece la posibilidad de comprobar tu experiencia con la verdadera práctica educativa que se debe desempeñar, todo ello se realiza con el apoyo de un experto que visualiza como líder en un taller.

### **Dimensión de gestión pedagógica**

No existe ninguna tesis nacional como antecedente en lo relacionado a la implementación de enfoques.

### **Acción:**

### **Diseño de estrategias**

MINEDU, (2014, p.21) menciona: “Recuerde el diseño de estrategias y acciones incluye a todos los estudiantes, pero pone especial dedicación a aquellos que presentan dificultades de aprendizaje bajo el siguiente principio: ”Todos podemos aprender, nadie se queda atrás”.

Según este autor, para realizar un adecuado diseño de estrategias y acciones se debe tomar en cuenta a todos los estudiantes, principalmente enfocarnos con mayor

dedicación a los que presentan más dificultades ya que sabemos que todos podemos aprender, nadie se queda atrás.

### **Dimensión de gestión clima institucional**

Cáceres (2017), tesis titulada “Habilidades sociales y convivencia escolar en estudiantes del tercer año de secundaria, instituciones educativas de la Red 12, Chorrillos 2017”.

#### **Resumen:**

Cáceres (2017, pp.51-116), “El tipo de estudio es básica (...) y/o pura, teórica; el nivel de investigación correlacional, (...) con un enfoque cuantitativo, basado en un paradigma positivista (...); El diseño empleado es el no experimental (...); la población es de 394 estudiantes de tercero de secundaria y para efectos de la muestra se utilizó a 195 estudiantes de las IE., que corresponden la Red 12, que equivale a un 49.49% de la población, para ello se empleó la fórmula de Arkin y Colton para encontrar el tamaño de la muestra; (...) se utilizó el muestreo probabilístico, aleatorio, al azar y estratificado, (...) la técnica empleada fue la encuesta, acompañado de su cuestionario; se aplicó el método de análisis descriptivo; (...) los resultados obtenidos dicen que el nivel de convivencia escolar, percibido por los estudiantes, tuvo una tendencia al nivel regular. (...) También se concluye que la dimensión de conflictividad escolar fue la dimensión con mejores resultados. (...) en conclusión en función al objetivo general, se demostró que existió relación significativa entre habilidades sociales y convivencia escolar”.

*Fuente: Universidad César Vallejo, posgrado, mención “Maestría en psicología educativa”, 2017, Chorrillos.*

Según el autor del trabajo académico, el estudio de esta investigación es de tipo básica o pura, con nivel correlacional; el enfoque aplicado es cuantitativo, con un paradigma positivista, a su vez se empleó el diseño no experimental a 195 estudiantes que hacen un 49,49% del tercero de secundaria que se priorizó como muestra de 394 que es la población total de estudiantes que corresponden a las Instituciones Educativas de la Red 12; para encontrar este muestreo se empleó la fórmula de Arkin y Colton, y es un muestreo probabilístico, aleatorio, al azar y estratificado; la técnica que se empleó es la encuesta, acompañado de su instrumento que es el cuestionario, asimismo se aplicó el método del análisis descriptivo; Los resultados que se obtuvieron en esta investigación mencionan que el nivel de convivencia escolar que percibieron los estudiantes, tuvo una tendencia al nivel regular, asimismo en cuanto a la dimensión de conflictividad escolar fue la dimensión donde obtuvieron mejores resultados, en conclusión en función al objetivo general los resultados muestran que existe una relación significativa entre habilidades sociales y convivencia escolar.

**Acción:**

**Participación**

MINEDU, (2017, p. 54) “(...) participar se aprende ejerciendo ese derecho. La escuela, como ya se ha dicho, es un espacio fundamental para que los estudiantes, con el apoyo de la comunidad educativa, ejerzan su derecho y aprendan a hacerlo de manera cada vez más óptima. (...) es necesario apoyarlas y generar condiciones en las escuelas para que los estudiantes se involucren, organicen, implementen y evalúen acciones. Es decir, es necesario desarrollar capacidades no sólo en los estudiantes, sino también en los diferentes actores de la comunidad educativa, de forma tal que, desde sus

diferentes roles, todos aporten al cumplimiento del derecho a la participación y, en consecuencia, al desarrollo de su formación ciudadana y ética”.

Según este autor, aprender a participar se realiza participando en diferentes situaciones y con diferentes personas; la escuela como espacio propicio para generar el aprendizaje con el apoyo de todos los actores de la comunidad educativa debe generar condiciones de participación, no sólo para aprender sino para que lo realicen cada vez mejor, donde los estudiantes se involucren, organicen, implementen y evalúen diferentes acciones programadas con el apoyo de los actores educativos. Asimismo cabe señalar que es muy necesario desarrollar estas capacidades de participación, no solo en los estudiantes sino también en todos y cada uno de los actores educativos, de tal manera que todos aporten al desarrollo de su formación ética y ciudadana.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

#### **Dimensión de gestión curricular**

Morocho, (2010), tesis titulada “Diagnóstico y diseño de una propuesta curricular alternativa para promover el desarrollo de la evaluación académica en el centro educativo Manuel Muñoz Cueva de la ciudad de Cuenca, durante el año 2009 – 2010”

#### **Resumen:**

Morocho (2009-2010, pp.24-118) “(...) el presente trabajo se realizó a 16 docentes de 41 a más años, 6 mujeres y 10 hombres; (...), los estudiantes de los años 2008-2009, son:199 hombres 211 mujeres, entre promovidos, repetidores, desertores; y los



procesos de evaluación académica; (...) en cuanto al diseño metodológico se presenta la matriz de problemáticas; y la matriz de resultados; (...), para obtener el resultado 1 se dio con charlas interactivas y encuesta general concluyendo que existen factores positivos y negativos que inciden en la evaluación académica; (...) resultado 2 con un seminario sobre gestión educativa e institucional, y una entrevista al directivo y profesores sobre la importancia de la evaluación académica; (...) Resultado 3 se desarrolló exposiciones con fichas de observación; y resultado 4 se realizó reforzamiento sobre los factores y aspectos positivos que influyen en la evaluación, a través de una guía de encuestas y entrevistas.

*Fuente: Universidad técnica Particular, post grado, mención “Maestría en gerencia y liderazgo educacional”, 2010, Loja.*

Según el autor del presente trabajo de investigación sobre diagnóstico y diseño de una propuesta curricular como alternativa para promover el desarrollo de la evaluación académica involucra a 16 profesionales de la docencia, desde 41 años a más, entre varones y mujeres, también menciona a 410 estudiantes: promovidos, repitentes y desertores entre los años 2008 y 2009 y los procesos de evaluación académica; también presenta como diseño metodológico a la matriz de problemas y de resultados donde concluye en lo siguiente de acuerdo a cada uno de los resultados: resultado 1 aquí se realizó charlas interactivas y una encuesta general, donde concluyen que existen factores positivos y negativos que influyen preponderantemente en la evaluación académica, asimismo en el resultado 2 se realizó un seminario sobre gestión educativa e institucional y la entrevista al directivo y docente sobre la importancia de la evaluación; resultado 3, aquí se realizó exposiciones con ayuda de una ficha de



observación y el resultado 4, es donde realizan reforzamiento sobre factores y aspectos positivos que influyen en una evaluación, apoyados de guías de encuestas y entrevistas.

### **Dimensión de gestión pedagógica**

No se encontró ningún trabajo de investigación a nivel internacional relacionada a enfoques.

### **Dimensión de gestión clima institucional**

Álvarez, (2017), tesis titulada “El clima institucional como factor determinante en el rendimiento académico de los alumnos de la Institución Educativa Técnico Industrial Simona Duque del Municipio de Marinilla”.

### **Resumen:**

Álvarez, (2017, pp. 43-97) “El tipo y diseño de investigación es un estudio de caso descriptivo, cuanti-cualitativo, (...), hará una descripción de las variables de estudio que trata del clima institucional, gestión en el rendimiento académico de los alumnos; (...), la población que se aplicó es a 72 profesores, 357 estudiantes, 294 padres de familia y 5 directivos; (...) utilizaron escalas de Likert, luego el criterio de consistencia interna, entrevista semiestructurada para información directa; los resultados que obtuvieron en relación a la convivencia escolar son: alumnos, varían de opinión; padres de familia, muestran que no están de acuerdo ni en desacuerdo; profesores no están en acuerdo ni desacuerdo, directivos se puede notar que sí están de acuerdo en convivencia escolar; pero en clima laboral se nota su acuerdo y desacuerdo; En conclusión menciona que el clima institucional es un elemento fundamental que debe ser analizado estructurado y ejecutado por personas que ejercen la toma de decisiones en las instituciones educativas. En esta investigación se observa que el clima institucional ha influido en el rendimiento académico de los estudiantes”.

*Fuente: Universidad de Antioquia, post grado, mención “Maestría en educación, Gestión, Evaluación y Calidad”, 2017, Antioquia.*

Según el autor del trabajo académico, la presente investigación realizada es de tipo descriptivo, cuanti – cualitativo, ya que describe y caracteriza cada una de sus variables que se encuentran en estudio, en este caso la relación del clima institucional y su efecto en el rendimiento académico de los estudiantes. Esta investigación apoyada de sus instrumentos fue aplicada a todos los actores de la comunidad educativa como son: 72 profesores, 357 estudiantes, 294 padres de familia y 5 directivos, a los cuales se le aplicó la escala de Likert, criterio de consistencia, entrevista; en los resultados que obtuvimos en relación a la convivencia escolar muestra que los estudiantes varían de opinión, los padres de familia muestran que no están de acuerdo ni en desacuerdos con los acuerdos de convivencia, lo mismo ocurre con los profesores que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la convivencia; pero en el caso de los directivos muestran lo contrario que sí están de acuerdo con la convivencia escolar, pero no con el clima laboral ya que muestra su acuerdo y desacuerdo. Podemos concluir mencionando que para esta investigación el clima institucional es considerado como un elemento determinante y debe ser muy analizado por las personas que dirigen para tomar decisiones en una institución, ya que influye de manera directa en el rendimiento académico de los estudiantes.

## **2.2 Referentes conceptuales que permitan analizar y sustentar la alternativa priorizada**

Luego de haber analizado tesis 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.

### **Dimensión gestión curricular**

#### **Gestión Curricular**

Según MINEDU, (2017, p 10) Entendemos la gestión curricular como la capacidad de organizar y poner en funcionamiento el proyecto educativo de nuestras escuelas a partir de lo que se debe enseñar y lo que deben aprender los estudiantes. Dicha gestión debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias; debe buscar un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución para que se materialicen todos los aprendizajes planteados.

La gestión curricular es la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto educativo de nuestra escuela donde nos desempeñamos, precisando lo que se debe enseñar de acuerdo a los lineamientos vigentes y en relación a lo que deben aprender los estudiantes, en este caso al perfil de egreso, ya que describe los aprendizajes que debe alcanzar los estudiantes para su formación integral, en relación al desarrollo de sus competencias, buscando permanentemente el mejoramiento de su enseñanza y el logro del aprendizaje en la institución donde se aplica el presente plan para la mejora de los aprendizajes, a través de una enseñanza eficiente y eficaz.

#### **Principios de la gestión curricular**

Según Rohlehr, (2006, pp.11–12) “plantea que es necesario tomar en cuenta cuatro principios para poder gestionar el currículo: Amplitud: supone reconocer que los estudiantes deben desarrollar una serie de competencias de naturaleza distinta y (...) expuestos a experiencias de enseñanza y aprendizaje. Coherencia: Implica que los

docentes establezcamos vínculos entre los distintos aprendizajes y competencias, saliendo de “nuestras islas” (...); Continuidad: refiere tener en cuenta que las competencias se constituyen a partir de experiencias y logros previos (...); Equilibrio: supone garantizar que se establezcan tiempos apropiados al desarrollo de cada una de las competencias (...).”.

Este autor plantea la gran importancia de tomar en consideración los cuatro principios para gestionar el currículo: por su amplitud, coherencia, continuidad y equilibrio que entre todos ayudan a gestionar eficientemente el currículo, por ejemplo: su amplitud, donde se reconoce que los estudiantes deben desarrollar diferentes competencias en situaciones diversas de acuerdo a su experiencia en el proceso de enseñanza aprendizaje; también en lo que respecta a coherencia referido que como docentes debemos establecer vínculos entre aprendizajes y competencias, para ayudar a los estudiantes a relacionar competencias con áreas; luego en continuidad, considerando que las competencias surgen a partir de experiencias y logros previos; finalmente el equilibrio, surge para garantizar el tiempo adecuado para cada competencia, incluyendo la preparación para la ECE.

### **Currículo Nacional**

MINEDU, (2016, p.113) es uno de los instrumentos de la política educativa de la Educación Básica. Muestra la visión de la educación que queremos para los estudiantes de las tres modalidades de la Educación Básica. Educación Básica Regular, Educación Básica Especial y Educación Básica Alternativa. Le da un sentido común al conjunto de esfuerzos que el Ministerio de Educación del Perú realiza en la mejora de

los aprendizajes, desarrollo docente, mejora de la gestión, espacios educativos e infraestructura.

Según el autor, sobre el Sistema Educativo Peruano, el Currículo Nacional es un instrumento de la política educativa de la Educación Básica, en sus diferentes modalidades, entre ellos se encuentran: Educación Básica Regular, Educación Básica Especial y Educación Básica Alternativa, aquí también consideran la visión de la educación que queremos lograr con los estudiantes. Este documento le da un sentido común al conjunto de esfuerzos que realiza el MINEDU para mejorar los aprendizajes en los estudiantes, el desarrollo docente, mejora de la gestión, espacios educativos e infraestructura.

### **Dimensión gestión pedagógica**

#### **Los enfoques transversales: Orientación al bien común**

MINEDU, (2016, pp.12-19) “(...) aportan concepciones importantes sobre las personas, su relación con los demás, con el entorno y con el espacio común y se traducen en formas específicas de actuar, constituyen valores y actitudes que estudiantes, maestros y autoridades, deben esforzarse por demostrar en la dinámica diaria de la escuela (...). El enfoque orientación al bien común está constituido, por los bienes que los seres humanos comparten intrínsecamente en común y que se comunican entre sí, los valores, las virtudes y el sentido de la justicia. A partir de ello la comunidad es una asociación solidaria de personas, cuyo bien son las relaciones recíprocas entre sí, (...) por medio de las cuales las personas consiguen su bienestar, considera a la educación y el conocimiento como bienes comunes mundiales (...)”.

Según el autor, los enfoques nos ayudan a visualizar la idea que tenemos de una persona frente a su actuar en el mundo que les rodea y con sus semejantes,

específicamente se observa los valores y actitudes que todos los actores educativos: estudiantes, maestros, padres de familia, autoridades y demás personas involucradas en el quehacer educativo, todos ellos deben esforzarse por demostrar y mantener un clima favorable y dinámico. En el caso del enfoque orientación al bien común son todos los bienes que las personas comparten en común, la forma de comunicarse unos a otros en la práctica constante de los valores, virtudes, justicia en la comunidad donde nos desenvolvemos de manera recíproca y solidaria, buscando el bien común de cada uno de los que la integran; por ello, también se considera a la educación y al conocimiento como bienes comunes mundiales a donde todos deben acceder y compartir.

### **Acompañamiento pedagógico**

Harf y Azzerboni, (2010, p.46) “El acompañamiento pedagógico implica articular y llevar adelante, de manera conjunta, cuatro procesos: orientación de las actividades docentes; formación y profesionalización; asesoramiento en estrategias curriculares y pedagógicas concretas; y apoyo a los docentes para implementar mecanismos de transformación e innovación”.

Según este autor el acompañamiento pedagógico menciona que debemos articular y realizar de manera conjunta, cuatro procesos: orientación de las actividades docentes, formación y profesionalización, asesoramiento en estrategias curriculares y pedagógicas concretas y apoyo a los docentes para realizar diferentes mecanismos que ayuden a la transformación e innovación.

### **Dimensión de gestión clima institucional**

#### **Clima escolar**



MINEDU, (2017, p.15) “El concepto de clima escolar se utiliza en educación, a partir de los estudios sobre eficacia escolar. Desde esta línea, diversos estudios muestran consistentemente su importancia para favorecer los aprendizajes de las y los estudiantes. En el caso de latinoamérica se ha encontrado que el clima escolar es el factor asociado a los aprendizajes con mayor incidencia en los estudiantes (UNESCO 2018) (...) Existe también evidencia respecto de la importancia del clima escolar para favorecer el desarrollo moral de los estudiantes. (Nucci 2015)”.

Según este autor, para hablar sobre clima escolar en las instituciones educativas debemos relacionarla con eficacia escolar, ya que muchos estudios muestran la gran importancia del clima escolar para favorecer el aprendizaje de los estudiantes. Particularmente en Latinoamérica consideran al clima escolar como un factor asociado y estrechamente ligado con el aprendizaje, especialmente en los estudiantes en el ámbito escolar; también el clima escolar ayuda a desarrollar la honestidad en diferentes relaciones que muestran los estudiantes a través de sus actitudes.

### **Talleres**

MINEDU, (2017, p. 50) Se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Asimismo, ofrecen la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller.

Este autor considera que los talleres se caracterizan porque focalizan los diferentes aspectos de las prácticas y experiencias de los docentes en el aspecto educativo e institucional según sea el caso, para lograr mejoras en el desempeño de los docentes, asimismo esta estrategia ofrece la posibilidad de comprobar nuestra experiencia con la



verdadera práctica educativa que debemos desempeñar, todo ello realizando con el apoyo de un experto que visualiza como líder en un taller.

De acuerdo a cada una de las dimensiones y acciones que se ha considerado en la alternativa de solución, se observa que existe una estrecha relación entre cada una de las propuestas teóricas priorizadas en este trabajo, principalmente con el *compromiso de gestión escolar N°5: Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa* porque gestionando este compromiso con acciones que promuevan la práctica de valores entre todos los actores educativos, lograremos revertir nuestro problema insuficiente gestión escolar en la implementación de un clima institucional basado en el respeto y la colaboración para el logro de aprendizajes que nos aqueja a diario.

Asimismo lo relacionamos con las competencias del *Marco del Buen Desempeño Directivo: competencia N°1*, conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, y con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje, porque partiendo de una adecuada planificación entre el directivo y toda la comunidad educativa y tomando en cuenta las características de los estudiantes, entorno, y su clima institucional, lograremos mejores aprendizajes; y la *competencia N°2*, promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la Institución

Educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad, porque es importante la participación activa de cada uno de los actores educativos y la relación estrecha entre ellos, la práctica constante de valores y el apoyo mutuo para lograr mejores aprendizajes.

Finalmente se relaciona también con la dimensión que establece *Viviane Robinson*, *dimensión N°05*, garantizar un ambiente seguro y de soporte, porque para lograr este tipo de ambiente tal como lo propone Viviane, por ello es responsabilidad primordial del directivo gestionar e implementar las acciones que involucren a todos los actores educativos que a través de sus trabajo colaborativo y con respeto entre unos a otros garanticen un ambiente seguro.



## CAPÍTULO III

### MÉTODO

#### 3.1 Tipo de investigación

El presente trabajo académico corresponde al tipo de investigación aplicada educativa, porque busca conocer, para hacer, actuar, construir y modificar. Asimismo corresponde a una investigación educativa ya que está encaminado a resolver problemas en la gestión de la educación, promovidos desde el liderazgo pedagógico, a su vez cabe mencionar que su impacto es efectivo en la gestión de la institución educativa. (Sánchez y Reyes, 2002, p.18)

#### 3.2 Diseño de investigación

El diseño de estudio que considera esta investigación es, investigación acción participativa, porque estos diseños apoyan a la resolución de una problemática y realizan cambios, pero aquí se ve la intervención de investigadores, participantes y/o miembros de una comunidad involucrada de manera colaborativa y democrática. (Hernández, 2014, p. 501)

## 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 del presente plan de acción que responde a la situación problemática “*Insuficiente planificación y clima institucional basado en el respeto y la colaboración para el logro de aprendizajes*” que aqueja a la Institución Educativa N° 32634 de Ushumayo.

MINEDU, (2016, p.16) Un plan de acción es aquel que toma en cuenta las iniciativas y las prioriza para poder responder a una situación problemática y que es necesario responder. Un plan de acción constituye una guía para organizar, orientar e implementar un conjunto de tareas necesarias para llevar a cabo una propuesta de intervención. El plan de acción es muy útil para dar solución a una situación específica y concreta enfocada al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Según el autor tomar en cuenta las iniciativas y priorizarlas una situación problemática que aqueja a una Institución Educativa y responder de acuerdo a sus necesidades se denomina plan de acción. Asimismo es considerado como una guía para organizar, orientar e implementar las acciones propuestas que son necesarias, consideradas como alternativas de solución, finalmente podemos mencionar que realizar un plan de acción

es muy útil, ya que nos permite dar solución a una situación problemática específica y concreta planteada, principalmente enfocada al logro de los aprendizajes.

#### **4.1.1 Objetivos**

##### **Objetivo general:**

Mejorar el clima institucional basado en el respeto y la colaboración para el logro de aprendizajes en la Institución Educativa N°32634 de Ushumayo, distrito de Umari, provincia de Pachitea, región Huánuco.

##### **Objetivos específicos:**

- ❖ Fortalecer la planificación curricular orientada a la convivencia escolar basada en el respeto y la colaboración.
- ❖ Orientar en la aplicación del enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza y aprendizaje en todas las áreas.
- ❖ Aplicar estrategias para generar un clima institucional basado en el respeto y la colaboración.

#### **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 N° 32634 de Ushumayo, Para ello en la ejecución del plan de acción intervinieron todos los actores de la comunidad educativa: un directivo ratificado, designado, con sección a cargo de dos grados que corresponde al nivel primario, con IV escala magisterial y 18 años de servicio en la I.E., desde su nombramiento; dos docentes de aula nombrados, uno de ellos con 35 años de servicio y 30 años en la I.E. y otra docente con 11 años de servicio, de los cuales 8 años se encuentra nombrada en la I.E. a quienes fueron aplicados el cuestionario y la técnica de la entrevista a profundidad; diez padres de familia de los

treinta y uno inscritos en el padrón; y diez estudiantes de los cuarenta matriculados durante el año 2018, quienes fueron seleccionados de manera aleatoria para aplicar la entrevista a profundidad.

#### 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
Fortalecer la planificación curricular orientada a la convivencia escolar basada en el respeto y la colaboración.	Limitada planificación con el Currículo Nacional 2016 relacionado con la convivencia escolar democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Institucionalizar las CPA para mejorar la práctica pedagógica en planificación curricular, relacionada a la convivencia escolar.</li> <li>❖ Taller de empoderamiento de las orientaciones para la planificación curricular y la diversificación con el apoyo de los enfoques transversales.</li> <li>❖ Taller de diseño de programación anual, unidad didáctica y sesiones de aprendizaje con el Currículo Nacional en base al enfoque por competencias.</li> <li>❖ Seguimiento y sistematización del avance de la planificación curricular con el Currículo Nacional 2016.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Acompañamiento pedagógico: antes, durante y después de cada una de las acciones.</li> </ul>
Orientar en la aplicación del enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza y aprendizaje en todas las áreas.	Escaso conocimiento sobre la implementación del enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Taller de fortalecimiento docente sobre estrategias para aplicar el enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza aprendizaje en todas las áreas.</li> <li>❖ Sesiones filmadas para reflexionar con el docente sobre la promoción del enfoque transversal orientación al bien común.</li> <li>❖ Acompañamiento pedagógico: antes, durante y después de cada una de las acciones.</li> </ul>
Aplicar estrategias para generar un clima institucional basado en el respeto y la colaboración.	Inadecuadas estrategias para generar un clima institucional basado en el respeto y la colaboración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Taller de fortalecimiento en estrategias para promover habilidades interpersonales entre docentes, estudiantes y padres de familia.</li> <li>❖ Círculos de inter aprendizaje para propiciar la participación de padres de familia en jornadas y encuentros familiares, para la buena convivencia.</li> <li>❖ Gestionar alianzas estratégicas con el puesto de salud para generar una cultura de paz con el asesoramiento de la psicóloga.</li> <li>❖ Acompañamiento pedagógico: antes, durante y después de cada una de las acciones.</li> </ul>

#### 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
Entrevista a profundidad	Guía de preguntas

**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:**

Director, docentes, ponentes, padres de familia.

**Recursos materiales:**

Aulas, cañón multimedia, ecran, laptop, impresora, libro de actas, papel bond, textos, copias.

**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 donde provienen estos recursos, asimismo cabe mencionar que la institución educativa cuenta con algunos bienes y materiales que serán necesarios en el presente plan.

El origen del presupuesto para el financiamiento del plan se realizará de la aportación de APAFA, ingresos propios de las diferentes actividades y acciones realizadas según

el TUPA y el aporte con alianzas estratégicas con la ONG, Municipalidad, personal de salud, entre otros.

**Tabla N° 04 Presupuesto**

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Institucionalizar las CPA para mejorar la práctica pedagógica en planificación curricular, relacionada a la convivencia escolar.</li> <li>❖ Taller de empoderamiento de las orientaciones para la planificación curricular y la diversificación con el apoyo de los enfoques transversales.</li> <li>❖ Taller de diseño de programación anual, unidad didáctica y sesiones de aprendizaje con el Currículo Nacional en base al enfoque por competencias.</li> <li>❖ Seguimiento y sistematización del avance de la planificación curricular con el Currículo Nacional 2016.</li> <li>❖ Acompañamiento pedagógico: antes, durante y después de cada una de las acciones.</li> </ul>	Humanos Libro de actas Papel bond Laptop Impresora Asistencia Papelotes Plumones maskintape Copias Proyector Ecran	03 01 unidad ½ millar 03 unidades 01 unidad 02 unidades ½ ciento 01 docena 03 unidades 20 unidades 01 unidad 01 unidad	S/ 300.00	Aportación de APAFA Recursos propios Alianzas estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Taller de fortalecimiento docente sobre estrategias para aplicar el enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza aprendizaje en todas las áreas.</li> <li>❖ Sesiones filmadas para reflexionar con el docente sobre la promoción del enfoque transversal orientación al bien común.</li> <li>❖ Acompañamiento pedagógico: antes, durante y después de cada una de las acciones.</li> </ul>	Humanos Asistencia Papelotes Plumones Cinta Copia Proyector Laptop Ecran Filmadora Proyector Libro de actas	03 02 unidades ½ ciento 01 docena 03 unidades 20 unidades 01 unidad 03 unidades 01 unidad 01 unidad 01 unidad 01 unidad	S/ 300.00	Aportación de APAFA Recursos propios Alianzas estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Taller de fortalecimiento en estrategias para promover habilidades interpersonales entre docentes, estudiantes y padres de familia.</li> <li>❖ Círculos de inter aprendizaje para propiciar la participación de padres de familia en jornadas y encuentros familiares, para la buena convivencia.</li> <li>❖ Gestionar alianzas estratégicas con el puesto de salud para generar una cultura de paz con el asesoramiento de la psicóloga.</li> <li>❖ Acompañamiento pedagógico: antes, durante y después de cada una de las acciones.</li> </ul>	Humanos Asistencia Papelotes Plumones cartulina maskintape Copia Proyector Laptop Proyector Ecran Parlante Micrófono Impresora Libro de actas	03 02 unidades ½ ciento 01 docena 01 docena 03 unidades 20 unidades 01 unidad 03 unidades 01 unidad 01 unidad 01 unidad 01 unidad 01 unidad 01 unidad	S/ 300.00	Aportación de APAFA Recursos propios Alianzas estratégicas

#### 4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción

Después de haber detallado todos los elementos de la propuesta del 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.

**Tabla N° 05**

**Matriz de planificación**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	CRONOGRAMA 2019											
					M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Mejorar el clima institucional basado en el respeto y la colaboración para el logro de aprendizajes en la	Fortalecer la planificación curricular orientada a la convivencia escolar basada en el respeto y la	❖ Institucionalizar las CPA para mejorar la práctica pedagógica en planificación curricular, relacionada a la convivencia escolar.	Directora Docentes	Humanos Libro de actas Papel bond Computadora Impresora	X											
		❖ Taller de empoderamiento de las orientaciones para la planificación curricular y la diversificación con el apoyo de		Humanos Asistencia Papelotes Plumones Cinta maskintape Copias Proyector Laptop Ecran		X										







**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			
Fortalecer la planificación curricular orientada a la convivencia escolar basada en el	❖ Institucionalizar las CPA para mejorar la práctica pedagógica en planificación curricular, relacionada a la convivencia escolar.	Demuestra en las sesiones de aprendizaje la incorporación de tópicos claves del CN	2 Docentes			X	Libro de Actas Resolución Directoral	Impuntualidad para asistir a las reuniones.	Se plantea acuerdos de convivencia enfatizando la puntualidad.

respeto y la colaboración.	❖ Taller de empoderamiento de las orientaciones para la planificación curricular y la diversificación con el apoyo de los enfoques transversales.		2 Docentes			X	Libro de actas Asistencia	Desinterés de los docentes para participar en el taller.	Se proyecta videos que ayuden a la reflexión de los docentes
	❖ Taller de diseño de programación anual, unidad didáctica y sesiones de aprendizaje con el Currículo Nacional en base al enfoque por competencias .		2 Docentes			X	Libro de actas Programación anual Unidad didáctica Sesiones de aprendizaje.	Poco compromiso de los docentes	Se realiza sensibilización a cada uno de los docentes sobre el cumplimiento de sus funciones.
	❖ Seguimiento y sistematización del avance de la planificación curricular con el Currículo Nacional 2016.		2 Docentes			X	Matriz de sistematización.	Poca reflexión sobre su práctica pedagógica.	Se proyecta video que ayuden a la reflexión de los docentes sobre su práctica pedagógica.
Orientar en la aplicación del enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza y aprendizaje	❖ Taller de fortalecimiento docente sobre estrategias para aplicar el enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza aprendizaje en todas las áreas.	Enfatiza durante la ejecución de sus sesiones de aprendizaje el enfoque orientación al bien común.	2 Docentes			X	Libro de actas asistencia	Poca motivación para asistir al taller.	Se proporciona material es audiovisuales sobre la importancia del enfoque orientación al



aje en todas las áreas.								bien común.	
	❖ Sesiones filmadas para reflexionar con el docente sobre la promoción del enfoque transversal orientación al bien común.		2 Docentes			X	Video Cuaderno de campo Libro de actas	Actitud negativa frente a las filmaciones.	Se proyecta videos y orienta sobre la importancia del desempeño de los docentes .
	❖ Acompañamiento pedagógico: antes, durante y después de cada una de las acciones.		2 Docentes			X	Libro de actas Ficha de acompañamiento	Actitud negativa frente al acompañamiento.	Se realiza sensibilización a cada uno de los docentes sobre el cumplimiento de sus funciones
Aplicar estrategias para generar un clima institucional basado en el respeto y la colaboración.	❖ Taller de fortalecimiento en estrategias para promover habilidades interpersonales entre docentes, estudiantes y padres de familia.	Demuestra a través de ejemplos claros y de manera vivencial el respeto a sus acuerdos y normas de	2 Docentes			X	Libro de actas Asistencia	Impuntualidad para asistir en los talleres.	Se plantea acuerdos de convivencia enfatizando la puntualidad.

	❖ Círculos de inter aprendizaje para propiciar la participación de padres de familia en jornadas y encuentros familiares, para la buena convivencia.	conviven- cia.	2 Docen- tes			<b>X</b>	Libro de actas Asistencia	Poco compromi- so de los padres de familia con la educación de sus hijos.	Se proyecta videos sobre la importan- cia de la educación en relación a la comunidad.
	❖ Gestionar alianzas estratégicas con el puesto de salud para generar una cultura de paz con el asesoramiento de la psicóloga		2 Docen- tes			<b>X</b>	Libro de actas Convenio- s	Poco compromi- so de los representa- ntes de las instituciones aliadas.	Se realiza la precisión en los convenio- s para cumplir con sus acuerdos .

#### 4.4 Validación de la propuesta

A solicitud de la Universidad Marcelino Champagnat, la propuesta del Plan de Acción que presentamos, ha sido sujeto 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 la 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

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

El especialista responsable de la validación ha realizado los siguientes aportes o sugerencias a la propuesta: con respecto al capítulo IV, en el capítulo 2.2 “referentes conceptuales” debe agregar contenidos que sustenten la dimensión gestión curricular (ejemplo que es la gestión curricular, principios de la gestión curricular, etc., desde la función del directivo); con respecto al capítulo IV este debe presentar otras matrices; las tablas deben estar numeradas; debe mejorar las citas textuales cortas y largas según las normas APA; actualizar el número de páginas en la lista de tablas e índice de contenidos; hay faltas ortográficas, debe corregir; en el punto 4.1.6, presupuesto añadir un párrafo que describa el origen del presupuesto, la forma como se gestionará el

presupuesto, que alianzas se establecerán para captar el presupuesto para conseguir los bienes y servicios señalados.

Asimismo, respecto de la aplicabilidad del Plan de Acción, ha opinado que la presente propuesta del Plan de Acción es susceptible de ser aplicada por otros investigadores que buscan lograr los mismos objetivos, pudiendo ser mejorada según las características del contexto.



## REFERENCIAS

- Alvarez, F. (2017). *El clima institucional como factor determinante en el rendimiento académico de los alumnos de la Institución Educativa Técnico Industrial Simona Duque del Municipio de Marinilla.*
- Cáceres, R. (2017). *Habilidades sociales y convivencia escolar en estudiantes del tercer año de secundaria, instituciones educativas de la Red 12, Chorrillos. Perú.*
- Castro Rubilar, F. (2005). *Gestión Curricular; una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa.*
- Harf, R. y Azzerboni, D. (2010). *Estrategias para la acción directiva: condiciones para la gestión curricular y acompañamiento pedagógico.*
- Krichesky, G y Murillo, F. (2011). *Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela.*
- Luna, L. (2017). *Planificación curricular en el perfil del docente por competencias de la UGEL Ventanilla, nivel Educación inicial. Perú.*
- Merlino, A. (2009). *La entrevista en profundidad como técnica de producción discursiva.*
- Ministerio de Educación (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo. Lima.*
- Ministerio de Educación (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes. Directivos construyendo escuela. Lima.*
- Ministerio de Educación (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica.*
- Ministerio de Educación (2016). *Módulo 6: Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Lima.*

- Ministerio de Educación (2017). *Currículo Nacional de la Educación Básica*.
- Ministerio de Educación (2017). *Texto del módulo 4. Gestión Curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Lima.
- Ministerio de Educación (2017). *Texto del módulo 3. Participación y clima institucional*. Lima.
- Ministerio de Educación (2017). *Texto del módulo 5. Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima.
- Ministerio de Educación (2017). *Cartilla de planificación curricular para Educación Primaria. ¿Cómo planificar el proceso de enseñanza aprendizaje y evaluación formativa?* Lima.
- Morocho, B. (2010). *Diagnóstico y diseño de una propuesta curricular alternativa para promover el desarrollo de una evaluación académica en el centro educativo Manuel Muñoz Cueva de la ciudad de Cuenca, durante el año lectivo 2009-2010*.
- Rohlehr, B. (2006). *Características del currículo y la gestión curricular: un estudio*. Santiago de Chile.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2002). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria.



**APÉNDICES**



**Apéndice 1**  
**Matriz de consistencia**  
**TÍTULO DEL PLAN DE ACCIÓN**

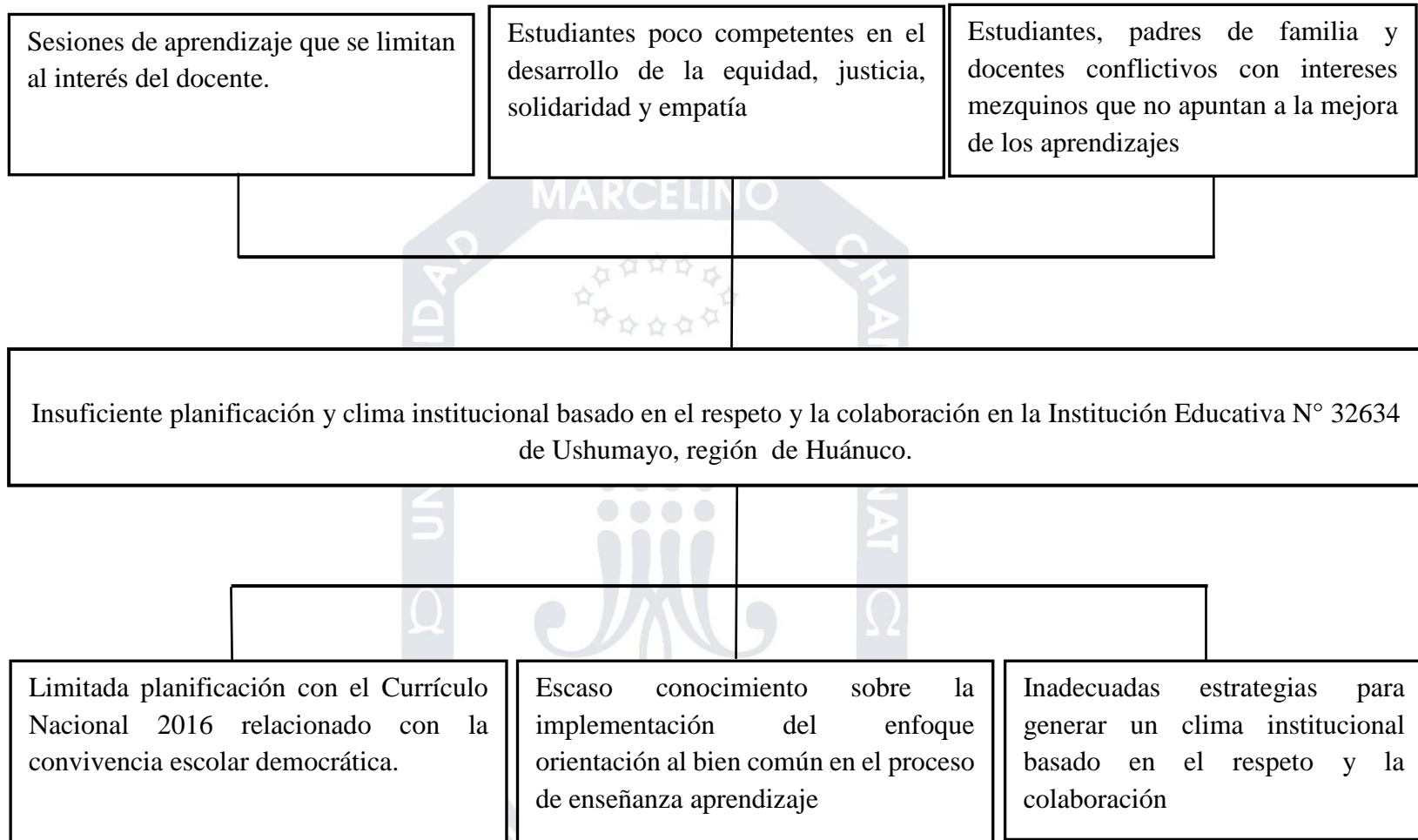
**GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y CLIMA INSTITUCIONAL BASADO EN EL RESPETO Y LA COLABORACIÓN CON DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE LA I.E. N° 32634 DE USHUMAYO, CORRESPONDIENTE AL DISTRITO DE UMARI, PACHITEA, HUÁNUCO**

Situación Problemática	Formulación del Problema	Alternativa de Solución	Objetivo General	Objetivos Específicos	Método
El problema se determinó a través de un diagnóstico que involucra a todos los actores de la comunidad educativa, para ello se utilizó la matriz de priorización que fue consensuado en focus groups, logrando esta prioridad con 18 puntos a comparación de otros problemas propuestos. cuyo título es “insuficiente planificación y clima institucional basado en el respeto y la colaboración para el logro de aprendizajes”, cuyas causas directas son: “Limitada planificación con el currículo Nacional 2016 relacionado con la convivencia escolar	¿Cómo contribuir a la mejora de la planificación y clima institucional basado en el respeto y la colaboración para el logro de aprendizajes, en la institución educativa N° 32634 de Ushumayo, región Huánuco?	“Comunidades profesionales de aprendizaje basado en el respeto y la colaboración para el logro de aprendizajes” este trabajo compartido, en equipo, nos ayudará a fortalecer las debilidades en los docentes, en relación al clima institucional y al desempeño profesional, ya que posteriormente se evaluará el impacto que genere en la comunidad educativa. En tal sentido se ha previsto el desarrollo de diferentes acciones que propician la mejora del clima institucional basado en el respeto, la colaboración y la mejora del desempeño docente, tales como: A. Dimensión gestión curricular Acciones: - Institucionalizar las CPA para mejorar la práctica pedagógica en planificación curricular, relacionada a la convivencia escolar. - Taller de empoderamiento de las orientaciones para la planificación curricular y la diversificación con el apoyo de los enfoques transversales.	Mejorar el clima institucional basado en el respeto y la colaboración para el logro de aprendizajes en la Institución Educativa N° 32634 de Ushumayo, distrito de Umari, provincia de Pachitea, región Huánuco	Fortalecer la planificación curricular orientada a la convivencia escolar basada en el respeto y la colaboración.  Orientar en la aplicación del enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza y aprendizaje en todas las áreas.  Aplicar estrategias para generar un clima institucional basado en el respeto y la colaboración.	<b>Tipo de investigación</b>  El presente trabajo académico corresponde al tipo de investigación aplicada educacional; porque busca conocer para hacer, actuar, construir y modificar. Asimismo corresponde a una investigación educacional ya que está encaminado a resolver problemas en la gestión de la educación, promovidos desde el liderazgo pedagógico; a su vez cabe mencionar que su impacto es efectivo en la gestión de la institución

<p>democrática; cuyo efecto son las sesiones de aprendizaje que se limitan al interés del docente”, “escaso conocimiento sobre la implementación del enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza aprendizaje con su efecto estudiantes poco competentes en el desarrollo de la equidad, justicia, solidaridad y empatía” e “inadecuadas estrategias para generar un clima institucional basado en el respeto y la colaboración con su efecto Estudiantes, padres de familia y docentes conflictivos con intereses mezquinos que no apuntan a la mejora de los aprendizajes.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller de diseño de programación anual, unidad didáctica y sesiones de aprendizaje con el Currículo Nacional en base al enfoque por competencias.</li> <li>- Seguimiento y sistematización del avance de la planificación curricular con el CN 2016.</li> <li>- Acompañamiento pedagógico: antes, durante y después de cada una de las acciones.</li> </ul> <p><b>B. Dimensión de gestión pedagógica</b> Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller de fortalecimiento docente sobre estrategias para aplicar el enfoque orientación al bien común en el proceso de enseñanza aprendizaje en todas las áreas.</li> <li>- Sesiones filmadas para reflexionar con el docente sobre la promoción del enfoque transversal orientación al bien común.</li> <li>- Acompañamiento pedagógico: antes, durante y después de cada una de las acciones.</li> </ul> <p><b>C. Dimensión de gestión clima institucional</b> Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller de fortalecimiento en estrategias para promover habilidades interpersonales entre docentes, estudiantes y padres de familia.</li> <li>- Círculos de inter aprendizaje para propiciar la participación de padres de familia en jornadas y encuentros familiares, para la buena convivencia.</li> <li>- Gestionar alianzas estratégicas con el puesto de salud para generar una cultura de paz con el asesoramiento de la psicóloga.</li> <li>- Acompañamiento pedagógico: antes, durante y después de cada una de las acciones.</li> </ul>		<p>educativa. (Sánchez y Reyes, 2002, p.18)</p> <p><b>Diseño de investigación</b></p> <p>El diseño de estudio que considera esta investigación es: investigación acción participativa, porque estos diseños apoyan a la resolución de una problemática y realizan cambios, pero aquí se ve la intervención de investigadores, participantes y/o miembros de una comunidad involucrada, de manera colaborativa y democrática. (Hernandez, 2014, p. 501)</p>
--	--	--	--	--

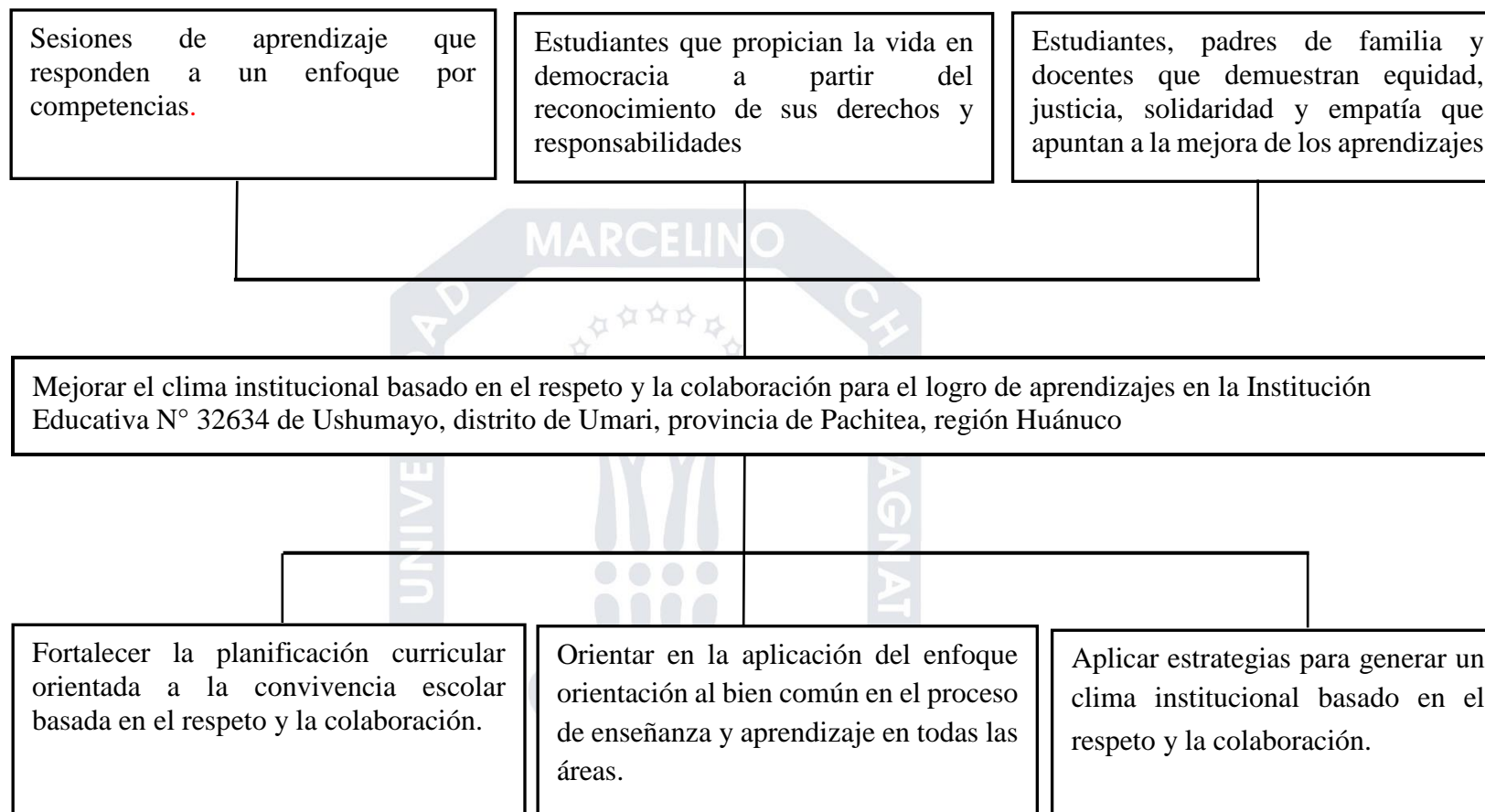
## Apéndice 2

### Árbol de problemas



### Apéndice 3

#### Árbol de Objetivos



## Apéndice 4

### Instrumento

#### GUÍA DE PREGUNTAS PARA UNA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

##### TECNICA: Entrevista a profundidad

##### I.E. N°32634 de Ushumayo

**Fecha:**.....

**Apellidos y Nombres del Directivo:** Elvia Ursula Solis Ortiz

**Indicaciones:** Estimada maestra, a continuación, puede responder de forma veraz y personal cada interrogante, respetando la consigna de sinceramiento, confidencialidad, este instrumento es anónimo.

Técnica: Entrevista a profundidad		
Dimensiones	Preguntas	Respuestas
Gestión Curricular	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué sabes sobre las comunidades profesionales de aprendizajes?</li> <li>2. ¿Qué dificultades tienes para realizar tu planificación curricular con el enfoque por competencias?</li> <li>3. ¿Crees que es necesario realizar una planificación curricular?, ¿por qué?</li> <li>4. ¿Qué opinas del trabajo en equipo para realizar tu planificación?</li> <li>5. Actualmente ¿cómo realizas tu planificación curricular?</li> </ol>	
Gestión Curricular	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué sabes sobre la planificación de las unidades didácticas, sesiones de aprendizaje y enfoques transversales?</li> <li>2. Crees que es necesario elaborar las sesiones de aprendizaje?</li> <li>3. Qué elementos incluyes dentro de tu sesión de aprendizaje?</li> <li>4. Consideras que es necesario incluir en tu sesión de aprendizaje el enfoque orientación al bien común?, ¿por qué?</li> <li>5. Consideras que sería mejor trabajar de manera individual?, ¿por qué?</li> </ol>	
Gestión Clima Institucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Crees que el clima institucional favorece el aprendizaje?</li> <li>2. ¿Consideras que las reuniones y talleres son importantes para realizar un mejor trabajo?, ¿por qué?</li> <li>3. ¿Qué estrategias aplicas para mejorar el comportamiento de tus estudiantes?</li> <li>4. Consideras que la directora debería mejorar su actitud?, ¿por qué?</li> <li>5. ¿Cuál es tu opinión frente a la actitud de tú colega?</li> </ol>	
Interpretaciones		

## Apéndice 4

### Instrumento

#### GUÍA DE PREGUNTAS PARA UNA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

##### TECNICA: Entrevista a profundidad

##### I.E. N°32634 de Ushumayo

**Fecha:**.....

**Apellidos y Nombres del Directivo:** Elvia Ursula Solis Ortiz

**Indicaciones:** Estimado padre de familia, a continuación, puede responder de forma veraz y personal cada interrogante, respetando la consigna de sinceramiento, confidencialidad, este instrumento es anónimo.

Técnica: Entrevista a profundidad		
Dimensiones	Preguntas	Respuestas
Gestión Curricular	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Crees que los profesores deben enseñar a tus hijos la buena convivencia? ¿por qué?</li> <li>2. ¿Qué opinas cuando los estudiantes fomentan desorden en clase?</li> </ol>	
Gestión Curricular	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Crees que las profesoras tienen estudiantes preferidos?</li> <li>2. ¿Es necesario que los docentes ayuden a sus hijos a cuidar los materiales dentro y fuera del aula?, ¿por qué?</li> <li>3. ¿Cómo ayudas a tus hijos a cuidar sus materiales?</li> <li>4. ¿Las docentes te comunican sobre el desempeño de tus hijos?</li> </ol>	
Gestión Clima Institucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Consideras que comportarse bien ayuda a un mejor aprendizaje?</li> <li>2. ¿Crees que el personal de salud ayudaría a mejorar la actitud de sus hijos?</li> <li>3. ¿Cuál es tu opinión frente a la actitud de tú hijo o hija?</li> </ol>	
Interpretaciones		

## Apéndice 4

### Instrumento

#### GUÍA DE PREGUNTAS PARA UNA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

##### TECNICA: Entrevista a profundidad

##### I.E. N°32634 de Ushumayo

**Fecha:**.....

**Apellidos y Nombres del Directivo:** Elvia Ursula Solis Ortiz

**Indicaciones:** Estimado estudiante, a continuación, puede responder de forma veraz y personal cada interrogante, respetando la consigna de sinceramiento, confidencialidad, este instrumento es anónimo.

Técnica: Entrevista a profundidad		
Dimensiones	Preguntas	Respuestas
Gestión Curricular	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Crees que los profesores deben enseñarte a mejorar tu actitud? ¿por qué?</li> <li>2. ¿Qué opinas cuando tus compañeros no respetan los acuerdos de convivencia durante la clase?</li> </ol>	
Gestión Curricular	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Crees que tu profesora prefiriere más a algunos estudiantes?</li> <li>2. ¿Crees que debes cuidar tus materiales dentro y fuera del aula? ¿por qué?</li> <li>3. ¿Tu profesora te da a conocer sobre tu desempeño?</li> </ol>	
Gestión Clima Institucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Consideras que comportarte bien ayuda a mejorar tu aprendizaje?</li> <li>2. ¿Crees que el personal de salud ayudaría a mejorar tu actitud?</li> <li>3. ¿Cuál es tu opinión frente a tu actitud?</li> </ol>	
Interpretaciones		



## Apéndice 5

### Evidencias de las acciones realizadas

#### FOTOS DURANTE LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA A LA MAESTRA MARISOL RAQUEL JESÚS JIRÓN DEL 1° Y 2°



## Apéndice 5

### Evidencias de las acciones realizadas

#### FOTOS DURANTE LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA A LA MAESTRA VICTORIA NÉLIDA LEÓN BARRETO DEL 5° Y 6°

