



UNIVERSIDAD
MARCELINO
CHAMPAGNAT

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

TRABAJO ACADÉMICO

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ESCOLAR PARA FAVORECER LA PARTICIPACIÓN Y CLIMA ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 0095, DEL CASERÍO DE BELLO HORIZONTE, DISTRITO DE LA BANDA DE SHILCAYO, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTÍN, 2018

AUTOR: NANCY COTRINA TRIGOZO

ASESOR: ELIANA TAFUR ACOSTA

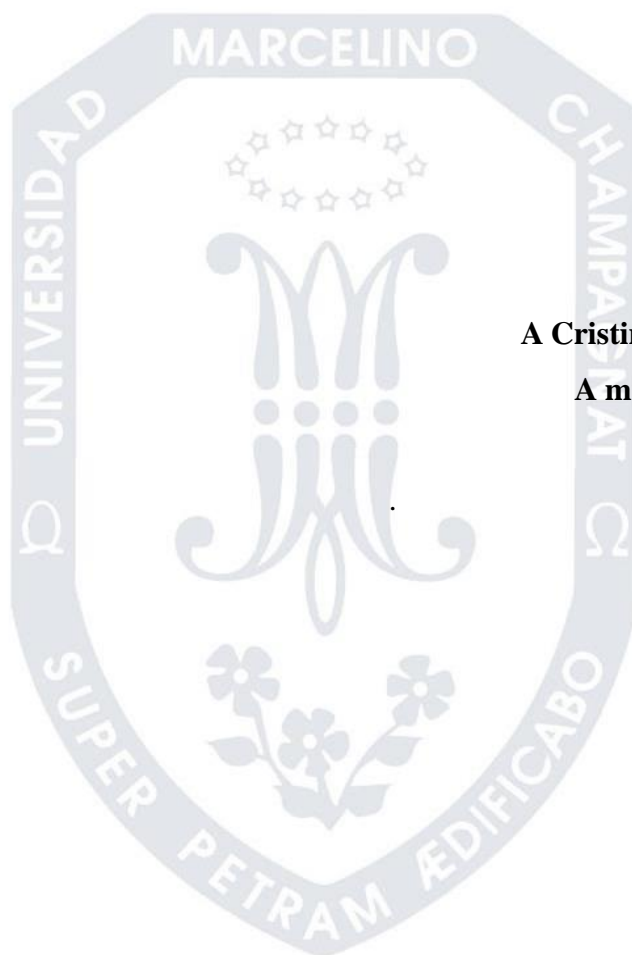
Trabajo Académico para la obtención del Título de Segunda Especialidad en “Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico”

Región San Martín – Sede Tarapoto - diciembre 2018



PERÚ

Ministerio
de Educación



DEDICATORIA

**A Cristina la luz de mi camino
A mis padres por estar ahí**

INDICE

	Pág.
Resumen.....	5
Presentación.....	6
Capítulo I: Identificación del problema.....	9
1.1 Contextualización del problema.....	9
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática.....	13
1.3 Formulación del problema.....	16
1.4 Planteamiento de alternativa de solución.....	17
1.5 Justificación.....	21
Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores.....	22
2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema.....	22
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	22
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	23
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada.....	25
2.2.1. Clima escolar.....	25
2.2.2. Trabajo colaborativo.....	30
2.2.3. Interacción entre la escuela y los padres de familia.....	32
2.2.4. Resolución de conflictos.....	34
Capítulo III: Método.....	37
3.1 Tipo de investigación.....	37
3.2 Diseño de investigación.....	38

Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y

evaluación	40
4.1 Plan de Acción.....	40
4.2 Objetivos.....	40
4.2.1 Objetivo General.....	40
4.2.2 Objetivos Específicos	40
4.3 Participantes.....	41
4.4 Acciones	41
4.5 Técnicas e instrumentos.....	42
4.6 Recursos humanos y materiales.....	43
4.6.1. Recursos humanos	43
4.6.2. Recursos materiales	44
4.7 Presupuesto.....	44
4.8 Matriz de planificación del Plan de Acción.....	46
4.9 Matriz de monitoreo y evaluación	46
4.10 Validación de la propuesta.....	49
4.10.1 Resultados de validación	53
Referencias	55
Apéndices	63

RESUMEN

En el afán de mejorar la gestión escolar en la institución educativa N° 0095, del caserío de Bello Horizonte, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia de San Martín, región, San Martín se presenta el plan de acción cuyo objetivo general, es el de diseñar una propuesta de un plan de mejora del clima escolar para favorecer la participación y clima escolar en la Institución Educativa N° 0095, del caserío de Bello Horizonte, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia y región San Martín, 2018.

Para el plan de acción el diseño asumido es el de la investigación acción participativa, la técnica utilizada es la entrevista y el instrumento es el guion de entrevista, aplicado a 8 docentes y 20 padres de familia, quienes de manera voluntaria participaron en las diferentes acciones previstas para su formulación, bajo un diseño de investigación acción participativa y utilizando la técnica de la entrevista semiestructurada, se elaboró el diagnóstico, cuyas conclusiones más importantes expresan que si bien es cierto que los docentes mencionan que la I.E. no cuenta con un inadecuado clima escolar respecto a su significado pues no lo consideran como una herramienta de planificación y gestión, al mismo tiempo, identifican también que su elaboración no ha considerado el diagnóstico de la práctica docente, asumiendo en cambio que su ejecución permite mejorarla, brindando soporte técnico al docente, a partir de la información recogida.

Palabras claves: Clima escolar, cultura escolar, interacción, resolución de conflictos, trabajo colaborativo

PRESENTACIÓN

El presente plan de acción tiene como objetivo el de diseñar una plan de acción cuyo objetivo general, es el de diseñar una propuesta de un plan de mejora del clima escolar para favorecer la participación y clima escolar en la Institución Educativa N° 0095, del caserío de Bello Horizonte, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia y región San Martín, 2018. Con el fin de lograr que nuestros estudiantes obtengan mejores aprendizajes, así como hacer que consigan alcanzar el perfil deseado de la educación peruana.

Este plan de acción tiene como propósito mejorar la gestión curricular de nuestra Institución Educativa, a través de una propuesta un plan de mejora del clima escolar para favorecer la participación y clima escolar contextualizado a nuestra realidad educativa, tiene como objetivos específicos el de proponer estrategias de trabajo colaborativo en la cultura escolar, plantear estrategias para fortalecer la interacción entre la escuela y los padres de familia y el de proponer estrategias para fortalecer capacidades de los actores educativos en resolución de conflictos.

Este trabajo se implementará durante el año 2019 y favorecerá a toda nuestra Institución Educativa. Esta planificación surgió ante la necesidad de contar con un adecuado plan de mejora del clima escolar, se utilizará un diseño de acción participativa de tipo aplicada, razón por la cual con el fin de recoger información que ayude a entender y comprender la problemática se ha utilizado una entrevista semiestructurada, lo que nos ha permitido comprender a cabalidad el problema en estudio.

Este trabajo consta de 4 capítulos en total, el primer capítulo denominado formulación del problema, el segundo capítulo se denomina los referentes conceptuales y experiencias

anteriores, el tercer capítulo se denomina el método y el cuarto capítulo se denomina propuesta diseño, implementación y plan de monitoreo.

En el capítulo I, veremos la identificación del problema que afecta a nuestra IE., en su contexto geográfico, social cultural, económico, cultural y educativo, además de realizar el diagnóstico de la problemática utilizando una entrevista semiestructurada, a la vez que se plantea el problema y su alternativa de solución, así como su justificación

En el capítulo II, se realiza el sustento teórico que permiten analizar y sustentar la alternativa priorizada a través de teorías, conceptos y definiciones que permitan una mejor comprensión de la problemática, además de presentar experiencias anteriores en lo nacional e internacional lo cual nos da conclusiones para una mejor visión de cómo tratar la problemática institucional.

En el capítulo III, se refiere al método en la cual se trabajará con un enfoque de investigación cualitativa de tipo aplicada, así como se usará el diseño de investigación acción participativa.

En el capítulo IV, se describe la propuesta que se pretende implementar para la solución al problema que afecta a la IE., que consiste en la implementación de estrategias para mejorar el clima escolar que responda a la realidad institucional, especificando las acciones a implementar.

El trabajo concluye con un listado de las referencias bibliográficas empleadas durante la elaboración del plan de acción, así como los apéndices que consisten en la matriz de consistencia lógica, el árbol de problemas y objetivos así como la entrevista utilizada y evidencias del trabajo realizado.

Las aspiraciones que se tiene con la aplicación y elaboración del presente plan de acción es que contribuya a la solución de la problemática institucional y redunde en la mejora de los aprendizajes para beneficio de nuestros estudiantes.

Invocamos a la comunidad educativa analizar la propuesta que se plantea para que juntos contribuyamos a elevar el nivel de aprendizaje de nuestros estudiantes y se pueda cumplir con alcanzar las competencias deseadas.



CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Contextualización del problema

La Institución Educativa N° 0095, según la Ley General de Educación N° 28044, es el principal espacio en donde se concretan las aspiraciones nacionales, en la búsqueda de la formación integral de los estudiantes, además de ser la generadora del desarrollo, con la participación activa de los diferentes actores educativos, esta aspiración se halla orientada por las políticas educativas nacionales, regionales y locales. Así, a nivel del país, el Proyecto Educativo Nacional, según el objetivo estratégico 2, busca que los estudiantes e instituciones, logren aprendizajes pertinentes y de calidad, logrando que las instituciones educativas sean acogedoras, integradoras, que fomenten climas institucionales amigables, integradores y estimulantes, junto con la sociedad en su conjunto, en la que las familias asuman su rol educador y colaborador con los aprendizajes que logren sus hijos. En ese mismo marco, el Proyecto Educativo Regional, específicamente en la política 2, busca “Promover una sociedad educadora” (Gobierno Regional de San Martín, 2007, p 24) y se expresa en el objetivo de desarrollo educativo 2, “Sociedad educadora comprometida con el desarrollo de su comunidad, promoviendo la acción individual, colectiva e intersectorial, el liderazgo social, la participación democrática que compense las desigualdades.” (et al, p 36), también se relaciona con la política 5 “Gestión educativa eficiente, participativa y descentralizada” (et al p 36) y se encuentra ligada al objetivo de desarrollo educativo 5 “Participación democrática y descentralizada de los actores sociales para una gestión educativa eficiente, intersectorial e interinstitucional, particularmente de los padres de familia y de las instituciones educativas” (et al p 37). En ese mismo sentido, el Proyecto Educativo Institucional, establece en el objetivo potenciar la gestión de la institución promoviendo la participación de los actores

educativos para el logro de todos los compromisos de gestión, contribuyendo al clima y convivencia institucional.

La Institución Educativa N° 0095, geográficamente está localizada en el caserío de Bello Horizonte, jurisdicción del distrito de la Banda de Shilcayo, provincia de San Martín y región de San Martín, a una distancia aproximada de 6 kilómetros de la carretera Fernando Belaunde Terry, tramo Sur. El acceso a esta zona, se realiza por vía terrestre, en un tiempo de 20 minutos, utilizando para esto diferentes tipos de movilidad (automóviles, motocicletas y otros).

El caserío de Bello Horizonte cuenta con aproximadamente 2000 habitantes, quienes mayormente se dedican a las actividades agrícolas de siembra y cosecha de café, cacao y arroz, así como la crianza de peces.

La Institución Educativa fue creada con Resolución Directoral Zonal N° 8316 como Centro de Educación Básica Regular, nivel Primaria el 23 de mayo de 1959. El 02 de marzo de 1983, según Resolución Directoral N° 0181, se implementa el funcionamiento del nivel Inicial. El 09 de noviembre del 2011, según Resolución Directoral Regional N° 0181, se implementa en la institución el funcionamiento del nivel Secundaria, fusionándose con los niveles Primaria e inicial, adquiriendo de inmediato la denominación de Institución Educativa Integrada.

La Institución atiende a estudiantes provenientes de zonas periféricas del caserío de Bello Horizonte, distribuidos en los niveles de inicial, primaria y secundaria:

Tabla 1

Distribución de la población estudiantil de la Institución Educativa N° 0095

Nivel	Total	Género	
		Hombre	Mujer
Inicial	56	31	25
Primaria	163	82	81

Secundaria	126	70	56
------------	-----	----	----

Fuente: Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución SIAGIE

En la Institución Educativa realiza sus actividades la siguiente comunidad educativa:

Tabla 2

Distribución del equipo directivo, docentes, administrativos y padres de familia de la Institución Educativa N° 0095

Nivel	Equipo directivo		Docentes		Administrativos		Padres de familia
	H	M	H	M	H	M	
Inicial				2			40
Primaria	1		3	4		1	70
Secundaria		1	4	2		1	40

Fuente: Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución SIAGIE

La Institución Educativa N° 0095 cuenta con tres pabellones (todos de una sola planta), dos servicios higiénicos conectados a pozo séptico, cuenta con agua no tratada que está conectada por un sistema de tubería y un espacio utilizado como cocina del programa Qali Warma; su estructura construida recientemente de tapial con investidura de cemento, muestra buen estado y gran resistencia a las condiciones climáticas.

Las docentes del nivel inicial desarrollan sus actividades de manera activa, pero no se comprometen a establecer conexiones fuertes con los demás docentes de la institución.

Los docentes del nivel primario están comprometidos con el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, mientras que la mayoría de docentes no se comprometen con las acciones que desarrolla la institución, solo una minoría de docentes son reacios al cambio en lo concerniente al desarrollo de actividades pedagógicas innovadoras.

El 100% de los padres de familia pertenecen al contexto socio económico bajo, son trabajadores independientes y se dedican a las actividades agrícolas, cuidadores de establecimientos agrícolas, moto taxistas, servicio de mantenimiento de carreteras y amas

de casa. La mayoría de padres presentan bajos niveles de escolaridad; se despreocupan en la educación de sus menores hijos, también presentan poca participación en las actividades programadas por la Institución Educativa.

La implementación del plan de acción se fortalece con el Marco del Buen Desempeño Directivo específicamente en el dominio 1 “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes” (Ministerio de Educación, 2014, p 35) establecida en la competencia 2 “Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias 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” (Ministerio de Educación, 2014, p 41), también se establece en el dominio 2 “Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes” (Ministerio de Educación, 2014, p 35) estipulada en la competencia 5 “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica” Del mismo modo, al asegurar un mejor clima escolar, se asegura el logro del compromiso 5 de la gestión escolar estipulada en la Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU donde se establece “Gestión de la tutoría y la convivencia escolar” (Ministerio de Educación, 2017, p 4); y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico estipulada en la dimensión 5 tal como lo establece la autora por Viviane Robinson, al garantizar un ambiente seguro y de soporte, puesto que ello contribuiría a establecer un entorno ordenado y de apoyo, tanto dentro y fuera del aula, para asegurar mejores aprendizajes en los estudiantes, por las relaciones de confianza que se establecen entre los líderes de la institución educativa, los profesores, padres, madres de familia y los estudiantes.

El presente plan de acción se desarrolla según el siguiente proceso: planificación (agosto a noviembre del 2018), ejecución (marzo a noviembre de 2019) y evaluación en diciembre de 2019.

Finalmente, debemos mencionar que la Institución Educativa presenta como fortalezas las buenas relaciones con la comunidad, espíritu de superación de los maestros y estudiantes con grandes aspiraciones, además identificamos como oportunidades las diferentes alianzas estratégicas con las autoridades de la localidad, como la posta médica, rondas campesinas, PNP etc. Las fortalezas y oportunidades señaladas nos posibilitarán generar los cambios que esperamos a partir de la propuesta e implementación del Plan de Acción.

1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática

La Institución Educativa N° 0095 se ubica en una zona de extrema pobreza, con presencia de riesgos psicosociales que influyen en el tipo de relacionamiento que establece la población entre sí o dentro del seno familiar; las familias que forman parte de la institución se caracterizan por presentar altos niveles de violencia. A nivel de la institución educativa, estas condiciones sociales existentes en la comunidad, se ven reflejadas en la conducta de los estudiantes y en el poco nivel de participación de los padres de familia en la institución educativa, existiendo poca vinculación entre la institución con los diferentes actores educativos. Luego de revisar los registros o fichas de asistencia de los padres de familia, los informes de los docentes y después de jornadas de reflexión con la comunidad educativa, se definió como problema prioritario, para ser atendido desde el plan de acción, El Inadecuado clima escolar afecta la gestión escolar, por afectar el logro de las metas institucionales, además de no asegurar una adecuada imagen institucional que genere confianza a los diferentes actores y principalmente la desmotivación de los estudiantes. Las causas que originan el problema se deben a la

ausencia de trabajo colaborativo en la cultura organizacional, por el limitado manejo de espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo; la escasa interacción entre la escuela y los padres de familia debido a la carencia de flujos de comunicación que permitan comprometer la participación de los padres de familia en las diferentes actividades institucionales, además de identificarse deficientes formas de resolver los conflictos entre los diferentes actores educativos, por el poco manejo de estrategias para resolver los conflictos. Estas condiciones existentes influyen negativamente en los procesos que la institución debe implementar, como es el caso del PO05, Promover la convivencia escolar, el PO03, promover la participación de la comunidad educativa, el PO05.4, vincular la I.E. con la familia y también el PO05.2, promover y resolver conflictos.

Después de haber realizado la definición participativa del problema, se estableció la categorización que permitió plantear los temas a investigar, a través de técnicas e instrumentos de investigación acción participativa; la técnica utilizada fue la entrevista a profundidad y el instrumento el guion de entrevista, que fue aplicado a docentes y padres de familia de la Institución Educativa N° 0095 del caserío de Bello Horizonte, quienes participaron activamente en las entrevistas realizadas, recogiendo la información que luego fue procesada, analizada y contrastada con las fuentes teóricas necesarias para la elaboración de las siguientes conclusiones:

Los docentes de la Institución Educativa reconocen el significado de trabajo colaborativo pues señalan que este hace referencia a la ayuda mutua, al trabajo realizado por un grupo de personas o grupos, sin embargo el trabajo colaborativo implica la existencia de un grupo de sujetos homogéneos, con liderazgo compartido por todos sus integrantes, en donde se evidencia de que manejan el concepto de ser mutuamente responsable de cada uno de los demás como fue planteada por Soto (como se citó por Ruiz-Velasco, Domínguez y Bárcenas, 2017, p 10)

Los docentes establecen que para mejorar el trabajo colaborativo debe haber mucho más coordinación y también involucramiento sin embargo a estas se agregan otras condiciones como las planteadas por Johnson, Johnson y Holubec (como se citó por Iborra, Izquierdo, 2010, p 224): interdependencia positiva, interacciones cara a cara, responsabilidad individual, desarrollo de habilidades y autorreflexión del grupo.

Los docentes y padres de familia reconocen que las actividades colaborativas son trabajos comunales, charlas, jornadas de limpieza, talleres de padres y escuela de padres pero estas actividades va más allá como las actividades de colaboración en el aula, extraescolares, de colaboración fuera del aula, reuniones, actividades en casa, actividades para la formación de los padres y actividades de gestión. (Gervilla, A, 2008, p 151)

Los docentes y padres de familia estipulan que los canales de comunicación utilizados son la vía oral, citaciones, altoparlantes, teléfono, y vía WhatsApp, pero se observa que los canales de comunicación para hacer participar a los padres son variados entre las tenemos: convocatorias, pancartas, murales, megafonía, cuñas radiofónicas, agendas de los periódicos, recordatorio, las octavillas, los boletines, los circulares y comunicados, los contactos personales, por teléfono Villalta, Tschorne, Torrente (como se citó por Arquillo, 2011, p 27)

Los docentes reconocen que las organizaciones de participación en la institución son la APAFA y los comités de aula, pero de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la Ley N° 28628, las organizaciones de participación son la Asociación de padres de familia, La Asamblea General, El Consejo Directivo, El Pleno de Presidentes de Comité de Aula y Comité de Taller, El Consejo de Vigilancia, Los Comités de Aula y Los Comités de Talleres.

Los docentes establecen que el tipo de conflicto son mayormente discusiones y peleas sin embargo en las instituciones también se dan conflictos interpersonales, grupal e inter organizacional (Ministerio de Desarrollo Social, Febrero 2015, p 21)

Los docentes mencionan que los mecanismos utilizados para solucionar los conflictos en la institución son el diálogo, acuerdos, consensos y compromisos sin embargo se establece que para la solución de conflictos es necesario los mecanismos como la negociación, la mediación y el consenso (Ministerio de Educación 2013)

1.3 Formulación del problema

A partir del diagnóstico ejecutado, y del análisis del problema realizado de manera participativa, también teniendo en cuenta los criterios que debe ser urgente, viable, alto impacto en la gestión escolar y liderazgo pedagógico y sus causas deben estar manejadas desde la institución educativa, se formula el siguiente problema **¿De qué manera un plan de mejora del clima escolar favorece la participación y clima escolar en la Institución Educativa N° 0095 del caserío de Bello Horizonte, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia de San Martín, región, San Martín?**

Pregunta científica que nos ayudará a dilucidar la problemática que involucra a los procesos de gestión escolar principalmente la planificación escolar, el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, así como los compromisos de gestión escolar planteados en el MBDDir.

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

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

Este problema tiene como primera causa la ausencia de trabajo colaborativo en la cultura organizacional lo que trae como consecuencia una Imagen de la institución educativa deteriorada, así mismo como segunda causa es la escasa interacción entre la escuela y los padres de familia, lo que genera como consecuencia la existencia de estudiantes desmotivados, y una tercera causa la deficiente resolución de conflictos entre los actores educativos lo que genera la existencia de poco logro de objetivos institucionales Finalmente, consideramos que el problema identificado y analizado es superable, en tanto la Institución Educativa evidencia la existencia de buenas relaciones con la comunidad, espíritu de superación de los maestros y estudiantes con grandes aspiraciones), además identificamos como oportunidades las diferentes alianzas estratégicas con las autoridades de la localidad, como la posta médica, rondas campesinas, PNP etc.), lo cual su abordaje permitirá la solución del problema priorizado desencadenando la mejora del liderazgo pedagógico del directivo además de contribuir al desarrollo de nuestra localidad y nuestro país.

1.4 Planteamiento de alternativa de solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada sobre la existencia de un inadecuado clima escolar, se ha determinado como alternativa más pertinente y viable realizar una propuesta de mejora del clima escolar, para favorecer la gestión escolar, lo que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 03

Relación causa – objetivo – dimensiones y acciones

CAUSAS	OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES	ACCIONES
Ausencia de trabajo colaborativo en la cultura organizacional.	Objetivo específico 1 Proponer estrategias de trabajo colaborativo en la cultura organizacional.	PARTICIPACIÓN Y CLIMA ESCOLAR	A.1.1. Conformación de equipos de docentes. A.1.2. Elaboración y ejecución de planes de trabajo en cultura organizacional de los equipos de docentes. A.1.3. Talleres de fortalecimiento de los equipos de docentes.
Escasa interacción entre la escuela y los padres de familia	Objetivo específico 2 Plantear estrategias para fortalecer la interacción entre la escuela y los padres de familia.	PARTICIPACIÓN Y CLIMA ESCOLAR	A.2.1. Encuentros de integración entre padres de familia y la comunidad de docentes de la Institución Educativa. A.2.2. Implementación de escuela de padres. A.2.3. Implementación de comités de aula. A.2.4. Elaboración de mecanismos de comunicación a los padres de familia.
Deficiente resolución de conflictos entre los actores educativo	Objetivos específicos 3 Proponer estrategias para fortalecer capacidades de los actores educativos en resolución de conflictos.	PARTICIPACIÓN Y CLIMA ESCOLAR	A.3.1. Talleres vivenciales sobre las estrategias de resolución de conflictos para docentes. A.3.2. Elaborar protocolos para la resolución de conflictos.

Fuente: elaboración propia

- **Objetivo específico 1** Proponer estrategias de trabajo colaborativo en la cultura organizacional.

A.1.1. Conformación de equipos docentes: Así también para la formación de equipos y asignar responsabilidades dentro del equipo.

A.1.2. Elaboración y ejecución de planes de trabajo en cultura organizacional de los equipos de docentes: Se realizará un talleres para elaborar planes de trabajo en lo concerniente a la cultura organizacional donde establecerán acciones y así involucrar a los integrantes en el trabajo colaborativo.

A.1.3. Talleres de fortalecimiento de los equipos de docentes: Estos talleres se implementarán para que los docentes se fortalezcan y establezcan interacciones de confianza y comprometerse para poder integrarse al establecimiento del trabajo en equipo.

- **Objetivo específico 2** Plantear estrategias para fortalecer la interacción entre la escuela y los padres de familia.

A.2.1 Encuentros de integración entre padres de familia y la comunidad de docentes de la Institución Educativa: Implementación de encuentros d integración de los padres y docentes. En esta actividad se implementará talleres que están dirigidos a padres y docentes, esto se realizará de manera práctica donde se permitirá que los dos integrantes establezcan lazos fuertes e integradores para el bien de la comunidad.

A.2.2 Implementación de escuela de padres. La implementación está dirigida a los padres, puesto que a través de ella el padre podrá interiorizar la importancia del rol que tiene en la formación educativa social de su hijo.

A.2.3 Implementación de comités de aula para que cada integrante se responsabilice y se integré en todas las acciones que realiza la institución educativa.

A.2.4 Elaboración de mecanismos de comunicación a los padres de familia: Para la participación de los padres en las actividades se elaborarán murales libres al público y así dar a conocer las acciones a desarrollar en la institución educativa, también se realizarán

a través de convocatorias, dípticos, recordatorios y otro mecanismo que servirá de contacto e interacción con los padres de familia.

- **Objetivo específico 3** Proponer estrategias para fortalecer capacidades de los actores educativos en resolución de conflictos

A.3.1 Talleres vivenciales sobre las estrategias de resolución de conflictos para docentes. Estos talleres se realizarán con los docentes sobre que estrategias se emplea para resolver conflictos en el contexto de la institución educativa.

A.3.2 Elaborar protocolos para la resolución de conflictos: Los protocolos serán elaborados y ejecutados por el equipo directivo y docentes del comité de tutoría, previamente haber desarrollado las siguientes acciones: negociación, mediación y consenso.

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

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

Esta alternativa de solución priorizada está directamente relacionada al ejercicio del liderazgo pedagógico del directivo el cual estaba sustentado en las dimensiones de liderazgo de Viviane Robinson

Esta alternativa de solución involucra la participación democrática y reflexiva de todos los actores de la IE, como directivos, docentes, estudiantes, padres de familia.

1.5 Justificación

La ejecución del plan de acción se justifica en los siguientes puntos:

a. Justificación Práctica:

El plan de acción se ejecuta por la necesidad de mejorar y solucionar problemas en la gestión del clima escolar del equipo directivo, docentes y padres de familia de la Institución Educativa Integradora.

b. Justificación Metodológica:

La aplicación del plan de acción utilizará procedimientos, estrategias, técnicas e instrumentos para mejorar el clima escolar en la institución educativa, que después de ser validadas estas podrían ser utilizadas en otras investigaciones.

c. Justificación Social:

La importancia del plan de acción reside en que al generarse un conjunto de condiciones expresada en estrategias de trabajo colaborativo, interacción positiva entre la escuela y los padres de familia, generará un clima escolar favorable positivo, con una institución educativa acogedora en la que se desarrollan procesos pedagógicos de calidad para asegurar los logros de aprendizaje. Del mismo modo, la comunidad educativa asume un rol de aliado estratégico para la gestión escolar.

CAPÍTULO II

REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema

Los antecedentes nacionales e internacionales sobre la gestión del clima escolar que sirvieron de base al presente plan de acción fueron extraídos de los siguientes repositorios de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Universidad San Ignacio De Loyola, Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes y la Universidad de Chile.

2.1.1 Antecedentes nacionales

Flores y Yucra (2016) presentan la tesis Influencia del clima institucional en la interacción pedagógica de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Señor de los Milagros de Ilave, Puno. El objetivo general establecido es determinar, en un sentido cuantitativo, cualitativo y propositivo, el nivel de influencia factorial del Clima Institucional en la Interacción Pedagógica, integral y específica, de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa “Señor de los Milagros” en el contexto social de la ciudad de Ilave, Región Puno, en el año académico 2014. En la investigación utilizaron el diseño descriptivo simple, la unidad de estudio fue toda la población de 01 directivo y 8 docentes, la técnica e instrumentos utilizados en la investigación fue el análisis documental, la encuesta y el cuestionario.

Las conclusiones establecidas en la presente investigación son las siguientes:

- En el Centro de Educación Básica Alternativa “Señor de los Milagros” de la ciudad de Ilave, Región Puno, el Clima Institucional es diagnosticado cualitativamente como no óptimo; la cual se fundamenta en el análisis estadístico descriptivo que muestra, según la percepción mayoritaria de los docentes, niveles regulares de comunicación, motivación, cordialidad, confianza, capacidad de innovación, Liderazgo, participación y planificación del trabajo en el directivo y docentes.

- En el Centro de Educación Básica Alternativa “Señor de los Milagros” de la ciudad de Ilave, Región Puno, la caracterización de la Interacción Pedagógica especificando los aspectos: clima, planificación, comunicación, participación, intercambio de experiencias pedagógicas e innovaciones en los directivos y docentes; es también regular y/o superable según la percepción cualitativa del directivo y docentes que se fundamenta en el correspondiente análisis estadístico.

Aguado (2012) presenta la siguiente tesis el Clima organizacional de una institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes. En la investigación utilizó el diseño descriptivo simple, la muestra en la que trabajo fue de 57 docentes, utilizando el cuestionario como instrumento.

En la presente tesis se establece las siguientes conclusiones: en la institución educativa en la dimensión de identidad de los docentes con su institución, existe en el trabajo con características regulares en las relaciones sociales entre docentes y el equipo directivo. También hay la sensación de ser aceptado en la institución y estar considerado como un ente importante dentro de la misma.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Pacheco (2015) establece la tesis Clima escolar: percibido por alumnos (as) y profesores (as) a partir de las relaciones sociales que predominan en las aulas de clase del Instituto Polivalente Dr. Doroteo Varela Mejía de Yarumela La Paz. En esta investigación se utilizó el diseño transversal descriptivo, la muestra en la que trabajo fue de 300 estudiantes y 14 maestros, utilizando instrumentos encuestas y cuestionarios.

La tesis establece las siguientes conclusiones:

- Con respecto a la relación entre los conceptos estudiados, se señala que las relaciones sociales que predominan en las aulas de clase asociadas al clima escolar corresponden al ámbito que se encuentra presente en cada concepto estudiado, pues a través de estas

relaciones es que se genera un clima organizacional armonioso esencial para la efectividad en la gestión escolar. En otras palabras, lo que nuestros resultados sugieren es que la interacción entre alumnos/as y profesores/as afecta a otros niveles de relación social en los/as adolescentes, por ejemplo con sus iguales y con el profesorado como figuras de autoridad formal, lo que aumenta la probabilidad de que se desarrollen comportamientos hostiles hacia el otro/a, dificultando así la convivencia en el contexto del aula.

Vásquez (2012) establece la Incidencia de la convivencia escolar en la gestión educativa de un establecimiento JUNJI, según los propios actores educativos. En esta investigación se ha utilizado el diseño no experimental de corte cualitativo exploratorio, la muestra establecida fue una Directora del establecimiento, dos Educadoras, dos Asistentes de Párvulo, dos apoderados/as y una auxiliar administrativa, el instrumentos utilizado fue la entrevista.

Entre las conclusiones establecidas son las siguientes:

- La buena convivencia favorece el logro de los aprendizajes. La buena convivencia significada como aquella que genera bienestar en el personal, subjetiva, que depende de cada persona, y es difícil porque implica articular diferentes percepciones y formas de ser, en donde están involucradas las emociones, la búsqueda de la satisfacción personal y a veces también la de los demás, los conflictos y la comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa, los valores y el buen trato en las relaciones, y la participación. Todo aquello que genere bienestar, potencia el compromiso, la motivación, y la satisfacción de la necesidad de pertenencia. Lo que finalmente optimiza los quehaceres o procedimientos, dicho de otro modo, las prácticas de gestión, llevadas a cabo por las funcionarias.

- El trabajo en equipo como estrategia espontanea, favorece la gestión educativa de un establecimiento de la JUNJI. Las relaciones sostenidas por la participación planificada o espontanea de las Técnicas en párvulos y la Educadora, todas de un mismo nivel, en un trabajo común enfocado al logro de los aprendizajes de niños y niñas del nivel, favorece la eficacia de los procedimientos de sala. Dado, que por una parte esta participación, según los propios actores, enriquece el trabajo debido a la suma de diferentes puntos de vista en un trabajo común, al aportar ideas, colaborando, compartiendo labores como la planificación, o la evaluación. Y por otra parte, la participación genera bienestar en el personal, ya que se considera su opinión, se sienten así reconocidas y valoradas, lo que influye en el compromiso de su quehacer. Esto último es una necesidad de parte de las funcionarias, cuya satisfacción motiva la realización de sus tareas.

- El bienestar del personal, dado en las relaciones con niños y niñas, optimiza el quehacer de las educadoras, al generarle satisfacción, y por ende motivación. La relación entre niños y niñas, la relación entre pares y la relación entre tías y niñas/os, influye en el estado de ánimo de las tías y por tanto, potencialmente en su bienestar, y viceversa, el bienestar de las tías influye en el comportamiento de niños y niñas.

2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada

Este apartado establece los siguientes aspectos: referentes conceptuales donde se contemplan concepciones sobre el clima escolar, el trabajo colaborativo, resolución de conflictos y la interacción entre la institución educativa y los padres.

2.2.1 Clima escolar

a. Definiciones

Sobre la definición de la palabra clima escolar, en el contexto investigado existe una diversidad de concepciones sobre la mencionada palabra.

Según Cere (como se citó en Maiztegui, Gonzáles y Santibáñez, 2013) establece que “el clima escolar es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos” (p 74) Se establece entonces que clima escolar son los diversos elementos que se integran para llegar a cumplir metas ya establecidas.

Una segunda definición lo establece De la Sierra (como se citó en Pizarro, 2012) “a la percepción que tienen los sujetos del núcleo escolar sobre las relaciones interpersonales que establecen en el contexto escolar y el contexto en el cual estas interacciones acontecen” (p 13) Se puede establecer entonces que el clima escolar son las concepciones y percepciones que tienen los integrantes de una institución sobre el desarrollo de relaciones interpersonales dentro de la institución.

b. Enfoques del clima escolar

Entre los enfoques que sustentan el clima escolar se puede establecer:

La escuela como comunidad según Bryk & Driscoll (como fueron citados en Varela, Tijmes y Sprague, 2009) establecen que hay características importantes para la comunidad escolar: valores compartidos sobre metas establecidas, expectativas que estén claras para el personal y los estudiantes, niveles altos en las expectativas de los aprendizajes de los estudiantes, actividades establecidas para promover las interacciones entre todos los entes de la institución, y el desarrollo de las relaciones sociales (p 12)

El segundo enfoque es el esquema cuatrifuncional de la teoría general de Parsons (como se citó en Fernández, 2004) que establece lo siguiente:

Para que un sistema social sobreviva y sea efectivo, debe resolver en un grado suficiente los cuatro problemas funcionales de adaptación, logro de metas, integración y

mantenimiento de pauta (en inglés, AGIL). Las escuelas con un clima saludable alcanzan a resolver estos problemas instrumentales y expresivos. Por otro lado, también remite a la teoría de las organizaciones del propio Parsons y en particular, a los tres niveles que pueden ser tomados como puntos de referencia para el análisis: el técnico, el gerencial y el institucional (p 8).

c. Dimensiones del clima escolar en la instituciones educativas

Hay una diversidad de dimensiones que son propuestas por distintos autores, entre las cuales podemos establecer a los siguientes:

Anderson (como se citó por Fernández, Gil, Funes, Romero, Palmeiro, Aguado, Villaoslada, Arribas, Abad, 2006) establece cuatro dimensiones:

- Dimensión ecológica: edificios y sus características, así como su incidencia en el rendimiento escolar, Tamaño de las clases, ratio y su incidencia en variables instructivas y de rendimiento del alumno.
- Dimensión medio: características de las personas y de los grupos en el entorno escolar, características del profesorado, su moral, el empleo del espacio y relaciones de proximidad con el alumnado.
- Dimensión sistema social: se describen y aíslan las variables que han sido experimentadas y controladas en numerosos estudios y que nos dan una visión general de los trabajos realizados: organización administrativa, programas de instrucción, capacidad de los grupos, relación administración-profesorado, profesores que participan en la toma de decisiones, relaciones profesorado-alumnado.
- Dimensión cultural: señala los hallazgos más importantes que se han encontrado al estudiar las variables culturales y su incidencia en el clima escolar: normas entre compañeros y compañeras, énfasis en la cooperación, análisis de las expectativas, consistencia, consenso, claridad de las metas (p 248).

Pérez (como se citó por Berthoud, López, 2013) establece cuatro dimensiones:

- **Imagen gerencial:** se refiere a la percepción que tiene el personal de la conducta y gestión de quienes conducen la institución. Sus variables descriptoras son: confianza en el directivo, competencia del mismo, estilo de liderazgo.
- **Calidad del ambiente:** es la percepción que se tiene de la organización en cuanto ésta facilita y promueve el sentido de compromiso de las personas con su trabajo, así como de su valoración y protección. Sus variables descriptoras son: estabilidad, identificación y pertenencia, presión, valorización de la familia y condiciones de trabajo.
- **Integración organizacional:** se define como la percepción sobre la comunicación y cooperación de las áreas o departamentos entre sí, para alcanzar metas y objetivos. Sus variables descriptoras son: ambiente de cooperación, comunicación interna y general.
- **Vitalidad organizacional:** es la percepción que tiene el personal, en cuanto al dinamismo de la organización, su audacia y estrategias para alcanzar metas, grado de innovación en decisiones y planes, rapidez para responder ante los cambios y las oportunidades que presenta para la superación del personal (p 190).

Ante las dimensiones se establece que para ser desarrollada el clima escolar debe estar en contacto con las distintas dimensiones que están en el contexto de toda la institución educativa.

d. Condiciones para desarrollar el clima escolar

Entre las condiciones para desarrollar el clima escolar Hernández, Sancho (2004) establecen: debe haber condiciones en el trabajo concernientes en las relaciones de colaboración y reconocer las contribuciones de todos los entes de la institución para su buen funcionamiento; el clima positivo no evita los conflictos en la instituciones, sino que los contrasta para buscar soluciones, y así construir relaciones con los estudiantes basadas en el diálogo y la confianza; condiciones en la satisfacción del docente en el

proceso de enseñanza-aprendizaje, y establecer tiempo para la reflexión y encontrar alternativas de solución a los problemas encontrados; compartir criterios para integrar a los estudiantes y para el desarrollo de la acción tutorial, y hay coherencia entre los docentes para afrontar los conflictos de los estudiantes; apoyo de toda la comunidad educativa para la creación de condiciones que se permita el aprendizaje y la convivencia de todos los estudiantes, las instituciones necesitan el apoyo de organizaciones para el cambio frente a los problemas del contexto; la producción de buenas relaciones entre los docentes entre el contexto del trabajo, y así poder potenciar las aportaciones de cada integrante; si en el equipo directivo existe el liderazgo positivo, transparencia y el apoyo a los docentes y la intervención en conflictos dentro de la institución; si los docentes están unidos para la generación de una resistencia que impide la construcción de proyecto propio (p 202).

e. Estrategias para desarrollar el clima escolar

Los autores establecen que para desarrollar el clima escolar se establecen los siguientes: Cornejo y Redondo (como fueron citados en Sandoval, 2014) establecen seis estrategias para la mejora del clima escolar: la afectividad y las relaciones interpersonales cercanas e íntimas, incorporación de los sistemas juveniles a la escuela, sentimiento de pertenencia a la institución, desarrollo de la participación y la convivencia con sentido democrático, pertinencia del currículum escolar y desarrollar la mejora del autoconcepto académico de los estudiantes. (p 22)

También Bolívar (2000) configura principios para mejorar las instituciones educativas entre las cuales establece: una visión de cambio, la importancia de la autoevaluación que sirve base para el proceso de mejorar la institución, la importancia de la creación de normas para la mejora continua, trabajar en equipo, aprender en el desarrollo del trabajo, la importancia de los procesos de planificación y evaluación y liderazgo (p 68).

2.2.2 Trabajo colaborativo

a. Definición:

Una primera definición sobre el trabajo colaborativo lo define Soto (como se citó en Ruiz-Velasco, Domínguez y Bárcenas, 2017):

Es la conformación de un grupo de sujetos homogéneos (con conocimientos similares en el tema) donde no surge un líder como en un trabajo de grupo normal, por el contrario el liderazgo, es compartido por todos los integrantes de esta “comunidad”, así como la responsabilidad del trabajo y/o el aprendizaje. Se desarrolla entre los integrantes de dicho equipo el concepto de ser mutuamente responsable de cada uno de los demás (p 10).

Una segunda definición lo establece Katzenbach y Smith (como se citó en Rodríguez, Teran, García, 2017) “trabajar colaborativamente implica a un equipo pequeño de individuos con diferentes capacidades de colaboración, pero comprometidos de forma responsable y mutua, con un propósito, objetivos y un plan en común (p 194).

También lo establece la siguiente definición Escudero (como se citó en Gairín, 2004)

Para nosotros, a lo largo del tiempo, cada vez ha ido siendo más clarificadora la idea de que el trabajo colaborativo con la escuela y con los profesores supone una serie de supuestos que se refieren a: una determinada concepción de las escuelas como organizaciones educativas, una determinada concepción del currículo y de su procesos de planificación, desarrollo y evaluación, una determinada manera de pensar el profesor como profesional y las condiciones y procesos para su significación y desarrollo y una determinada concepción de las relaciones entre teoría y práctica, entre externos y centros, entre Universidad y escuela (p 110).

El trabajo colaborativo también es sostenido por Senge, Roberts, Ross (2005) donde establece en su cuarta disciplina

Aprendizaje en equipo: la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros (p 7).

b. Enfoques que sustentan el trabajo colaborativo:

Entre los enfoques que sustentan el trabajo colaborativo se puede establecer:

La teoría de Lev Vygotsky (como se citó en Molina, 2006) establece sobre el trabajo colaborativo en la Zona de Desarrollo Próximo:

la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con un compañero más capaz (p 141),

Otro de los enfoques establecidos es la teoría de la cognición distribuida donde Hutchins (como se citó en Arnada, Creus, Sánchez-Navarro, 2014) establece:

El conocimiento no reside solamente en el individuo, sino también en su entorno social y físico. La cognición distribuida se refiere a los procesos en que los recursos cognitivos son socialmente compartidos, ampliando los recursos cognitivos individuales y permitiendo a los grupos llevar a cabo tareas que no pueden lograr por si solos (p 56).

Observando las dos teorías se establece que el ser humano para resolver problemas y desarrollarse como ser integro necesita de los otros ser humanos, lo mismo que sucede en las instituciones educativas que cada integrantes necesita del otro para poder sacar adelante al centro educativo.

c. Elementos del trabajo colaborativo en la escuela

Labarca (2010) establece que para generar ambientes colaborativos debe haber los siguientes elementos:

- Interdependencia positiva: Este es el elemento central; abarca las condiciones organizacionales y de funcionamiento que deben darse al interior del grupo. Los miembros del grupo deben necesitarse los unos a los otros y confiar en el entendimiento y éxito de cada persona; considera aspectos de interdependencia en el establecimiento de metas, tareas, recursos, roles, premios.
- Interacción: Corresponde a los diferentes medios o formas de interacción y de intercambio verbal entre las personas del grupo, movidas por la interdependencia positiva. Son las que afectan los resultados de aprendizaje. El contacto permite realizar el seguimiento y el intercambio entre los diferentes miembros del grupo; el alumno aprende de ese compañero con el que interactúa día a día, o él mismo le puede enseñar, cabe apoyarse y apoyar.
- Aporte individual: cada participante del grupo debe asumir íntegramente su tarea y, además tener los espacios para compartirla con el grupo y recibir sus contribuciones.
- Competencias personales y de grupo; permite a cada participante desarrollo y potencialización de sus competencias y habilidades personales y grupales tales como: escucha, participación, liderazgo, coordinación de actividades, seguimiento y evaluación.

(p 48)

2.2.3 Interacción entre la escuela y los padres de familia

La palabra interacción es definida por el Diccionario Océano Uno (1995) “Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, personas, agentes, fuerzas, funciones, etc.”

a. Interacción escuela y padres de familia

Una de las definiciones lo establece Ortiz (como se citó en León, 2011)

La escuela no es el único contexto educativo, sino que la familia y los medios de comunicación desempeñan un importante papel educativo. Por tanto, la escuela por sí sola no puede satisfacer las necesidades de formación de los ciudadanos, sino que la

organización del sistema educativo, debe contar con la colaboración de los padres y las madres, como agentes primordiales en la educación que son, de los alumnos/as, que ellos deben formar (p 3)

La siguiente definición lo establece Epstein (como se citó en Leithwood, 2009):

Los líderes escolares ayudan a las familias a desarrollar culturas educativas robustas abogando por una educación potente y por una buena coordinación de los servicios de apoyo. La educación de los padres ayuda a las familias a adquirir recursos y competencias para apoyar la educación de sus hijos. Ésta puede brindarse a través de reuniones grupales, cursos, boletines, visitas al hogar, reuniones vecinales, consultas telefónicas y la entrega de recursos de audio, video e impresos (p 31).

b. Propuestas de interacción escuela & padres de familia

Desde los apuntes teóricos de varios autores existen diferentes enfoques que sistematizan la interacción entre la escuela y los padres

- Enfoque parental establecido por Epstein (como se citó en Santillán, Estrada, García y Rojas, 2017) donde establece que hay:

Seis tipos de involucramiento por parte de los padres: a) la crianza, la cual incluye un ambiente seguro y saludable para los niños, b) la comunicación con la escuela, c) el voluntariado, en el que los padres apoyan a la escuela, d) el aprendizaje en casa, visto como un refuerzo de lo aprendido en la escuela, e) la participación en la toma de decisiones junto con las autoridades escolares, y f) la colaboración en la comunidad (p 4).

- Modelos para implicar a los padres de familia Swap (como se citó en Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014) establece varios modelos para integrar a los padres y disminuir los conflictos entre los docentes: School-to-home transmission model: la institución establece el desarrollo de la interacción con la familia; curriculum enrichment model: la familia y los docentes trabajan de manera colaborativa en actividades del

currículo y partnership model: las familias y los entes de la institución educativa trabajan en quipo para apoyar a los aprendizajes de los estudiantes (p 27).

Observando las dos teorías se configura que los padres de familia son los entes importantes para el aprendizaje de su menor hijo y que son un eslabón importante en la interacción con la escuela, es por eso que se debe integrarlo en todas la acciones realizadas por la escuela.

2.2.4 Resolución de conflictos

a. Definiciones:

La palabra conflicto es definida por Cortina (como se citó en Domínguez, Barrio, 2001) “Es la contraposición de intereses en relación con un mismo asunto... El conflicto podría definirse como una situación de enfrentamiento provocado por una contraposición de intereses – sea real o aparente – en relación con un mismo asunto” (p 154).

Resolución de conflictos es definida por Márquez (2014) “compendio de conocimientos y habilidades para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de los conflictos sociales” (p 97)

La resolución de conflictos también implica “la capacidad para analizar los asuntos e intereses que están en juego, los orígenes del conflicto y los argumentos de todos los involucrados, así como la capacidad para aceptar que puede haber varias posiciones, las cuales tienen la ventaja de generar opciones para resolver el conflicto sin perjudicar a ninguna de las partes en cuestión” (Canale, Aguilar, 2012, p 23)

Resolver el conflicto es uno de los acápites importantes para la intervención de manera pacífica entre dos seres que están en conflicto.

b. Enfoque que establece la resolución de conflictos:

El interaccionismo simbólico de Herbert Blumer (como se citó en Ibáñez, 2004)

La expresión “interacción simbólica” hace referencia, sin duda, al carácter peculiar y distinto de la interacción, tal como se produce entre los seres humanos. Su peculiaridad reside en el hecho de que estos seres humanos interpretan o “definen” las acciones ajenas, sin limitarse únicamente a reaccionar. Su “respuesta” no se elabora directamente como consecuencia de las acciones de los otros, sino que se basa en el significado que otorgan a estas acciones. De esta manera, la interacción humana se ve mediatizada por el uso de los símbolos, la interpretación o la comprensión del significado de las acciones del prójimo. En el caso del comportamiento que otorgan a estas acciones. De esta manera, la interacción humana se ve mediatizada por el uso de los símbolos, la interpretación o la comprensión del significado de las acciones del prójimo. En el caso del comportamiento humano, tal mediación equivale a intercalar un proceso de interpretación entre el estímulo y la respuesta (p 78)

c. Estrategias de resolución de conflictos:

Para la resolución de conflictos en una Institución Educativa se establece las siguientes estrategias:

- **Negociación:** se determina que es “un proceso en que dos o más personas se comunican directamente mostrando voluntad para dialogar y apertura para escucharse, confiando que construirán un acuerdo que satisfaga a ambas partes en igualdad de condiciones y oportunidades, sin presiones” (Ministerio de Educación, 2013, p 60)
- **Mediación:** la definición de mediación se establece que “Es un mecanismo que permite que las personas en conflicto –sean estudiantes, docentes u otros– expongan la situación a un tercero que viene a ser el mediador. Este, a través de la aplicación de técnicas y herramientas, facilita la comunicación entre ellas, ayudándoles a llegar a un acuerdo, respetando su voluntad y autonomía (Ministerio de Educación, 2013, p 63).

- Consenso se configura que es un “Acuerdo al que se arriba luego de identificar los intereses y necesidades de las partes involucradas, construyendo a partir de ello una solución que satisfaga a la mayoría” (Ministerio de Educación, 2013, p 71)



Capítulo III: MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación empleada es la aplicada como lo establece Ander (como es citado en Haug 1994) “Este tipo de investigación, centra su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. Busca el conocer para actuar, para hacer, para construir, para modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad circunstancial” (p 40). La presente investigación es educacional, y está dirigido a resolver problema del inadecuado clima escolar que afecta la gestión escolar; por consiguiente esta investigación se constituye en singular con un margen de generalización limitado, y, por lo tanto, su propósito de realizar aportes al conocimiento científico es secundario. Su aporte permite mejorar el clima escolar para favorecer la gestión escolar, en una institución educativa pública integrada, del caserío de Bello Horizonte, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia de San Martín, región, San Martín, 2018.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) En la investigación cualitativa “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía en cada estudio” (p. 7)

Se establece que el enfoque de la investigación es cualitativa y tiene características de ser holístico, flexible y abierto: es de característica holística, porque la investigación busca interpretar de forma integral y unificadora los diversos elementos que se interrelacionan en torno a un problema y también a un objeto de estudio. Es de característica flexible, porque esta investigación se consolida entre las respuestas de los entes que participan en la investigación y la teoría establecida, y así reconstruir la realidad desde las percepciones de los entes participantes. También tiene característica abierta porque parte de un problema que ya está planteado, pero que no establece un proceso definido.

3.2 Diseño de investigación

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

En el caso del presente Plan de Acción, el diseño asumido es el de la Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de Investigación/acción, pues según Hernández et al. (2014), este diseño se da “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p. 471); en el caso de la Institución Educativa Pública Integrada, del caserío de Bello Horizonte, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia de San Martín, región, San Martín, la problemática a cambiar esta referida a el inadecuado clima escolar que afecta la gestión escolar.

Además, siguiendo al autor citado, y teniendo en cuenta el producto a lograr, el presente trabajo busca contar con el respectivo diagnóstico del problema priorizado, y un programa para resolverlo (p. 472), expresado en una propuesta de mejora del clima escolar para favorecer la gestión escolar, en la Institución Educativa N° 0095, del caserío de Bello Horizonte, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia de San Martín, región, San Martín, 2018, considerando la alternativa de solución más pertinente; cumpliendo así la pauta básica de la Investigación-acción: “conducir a cambiar” y que dicho cambio está o debe estar incorporado en el mismo proceso de investigación. “Se indaga al mismo tiempo que se interviene (p. 496).

Según Roberts (como es citado en Hernández et al. (2014), en los diseños de Investigación Acción Participativa “(...) se resuelven una problemática o implementan cambios, pero en ello intervienen de manera más colaborativa y democrática uno o varios investigadores y participantes o miembros de la comunidad involucrada” (p. 501), así de esta manera, los docentes y los padres de familia participaron desde el diagnóstico para el análisis del problema que afecta la gestión en la escuela, teniendo en cuenta el objeto

de estudio, se ha considerado a los docentes y padres de familia como sujetos para la entrevista para conocer sus percepciones respecto al problema y como se podría resolverla, para que después sirva de sustento de la alternativa de solución a través de la propuesta establecida en el trabajo académico.



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

4.1 Plan de Acción

Como resultado de la identificación del problema, el análisis de causas y el análisis de referentes teóricos y conceptuales, se ha planteado la alternativa de solución, que se constituye en una propuesta de Plan de Acción para mejorar el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa N° 0095, del caserío de Bello Horizonte, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia de San Martín, región, San Martín, 2018.

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

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

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo General

- Diseñar una propuesta de un plan de mejora del clima escolar para favorecer la participación y clima escolar en la Institución Educativa N° 0095, del caserío de Bello Horizonte, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia y región San Martín, 2018.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Proponer estrategias de trabajo colaborativo en la cultura organizacional.
- Plantear estrategias para fortalecer la interacción entre la escuela y los padres de familia.

- Proponer estrategias para fortalecer capacidades de los actores educativos en resolución de conflictos.

4.3 Participantes

En base a la alternativa de solución establecida para resolver el problema se considera como participantes a los docentes y padres de familia de la Institución Educativa N° 0095 para lo cual se ha tomado un muestreo por conveniencia, seleccionando a 16 docentes y 20 de padres de familia quienes participaron de manera voluntaria, de este grupo muestral se recogió toda la información para el diagnóstico que permitió profundizar el problema priorizado.

4.4 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° 04

Objetivos específicos y acciones propuestas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAUSAS	ACCIONES
Objetivo específico 1 Proponer estrategias de trabajo colaborativo en la cultura organizacional.	Ausencia de trabajo colaborativo en la cultura organizacional	A.1.1. Conformación de equipos de docentes. A.1.2. Elaboración y ejecución de planes de trabajo en cultura organizacional de los equipos de docentes. A.1.3. Talleres de fortalecimiento de los equipos de docentes.

<p>Objetivo específico 2</p> <p>Plantear estrategias para fortalecer la interacción entre la escuela y los padres de familia.</p>	<p>Escasa interacción entre la escuela y los padres de familia</p>	<p>A.2.1. Encuentros de integración entre padres de familia y la comunidad de docentes de la Institución Educativa.</p> <p>A.2.2. Implementación de escuela de padres.</p> <p>A.2.3. Implementación de comités de aula.</p> <p>A.2.4. Elaboración de mecanismos de comunicación a los padres de familia.</p>
<p>Objetivos específicos 3</p> <p>Proponer estrategias para fortalecer capacidades de los actores educativos en resolución de conflictos.</p>	<p>Deficiente resolución de conflictos entre los actores educativos.</p>	<p>A.3.1. Talleres vivenciales sobre las estrategias de resolución de conflictos para docentes.</p> <p>A.3.2. Elaborar protocolos para la resolución de conflictos.</p>

Fuente. Elaboración propia

4.5 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° 05

Técnicas e instrumentos a utilizar

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Entrevista	Guía de Entrevista semiestructurada

López (2014), establece “las técnicas corresponden a la aplicación de reglas y operaciones concretas para el manejo de los instrumentos” (p.8). Las técnicas que se emplearán para recoger datos serán la entrevista a profundidad y el guion de entrevista semiestructurada, aplicada a los participantes que intervienen en el desarrollo de la propuesta.

La entrevista a profundidad, como lo denomina Merlino citado en Minedu, (2010) “son las 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, afectos y prácticas vinculados a él. En suma, se trate de poner de relieve los significados que el tema reviste para el sujeto, en una espiral de aspectos que se van concatenando entre sí” (pág. 18).

4.6 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.

4.6.1 Recursos humanos:

En el presente trabajo, los recursos humanos que participan en el plan de acción se detallan a continuación:

- Responsables: los responsables de la ejecución del plan de acción recae en la directora, sub director y docentes de la Institución Educativa N° 0095. La directora asume el rol de conductora, el sub director de coordinador de las acciones y los docentes responsables de los talleres del plan de acción
- Beneficiarios: Los beneficiarios de la propuesta del plan de acción son los docentes y padres de familia de la Institución Educativa Pública Integrada, quienes asumen el rol de participación e interactuarán en las acciones del plan de acción.

- Profesionales externos: Los profesionales externos serán 2 psicólogos que serán los encargados de desarrollar los talleres con los docentes y padres de familia.

4.6.2 Recursos materiales:

Comprende los recursos materiales que se utilizarán en el desarrollo de las acciones planteadas, organizadas en:

- Útiles: papel bond, papelotes, cartulinas, plumones, colores y lapiceros.
- Materiales: computadora, laptop, retroproyector, parlantes.

4.7 Presupuesto

Para el desarrollo de las acciones planteadas para asegurar el logro de los objetivos propuestos, se utilizarán recursos económicos, financiados a través de los recursos propios generados en la institución educativa N° 0095, además del autofinanciamiento obtenido a partir del aporte de cada uno de los miembros de la comunidad educativa y la realización de actividades para recaudación de fondos.

Tabla N° 06

Presupuesto

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
A.1.1 Conformación de equipos de docentes.	Plumones y papelotes. Equipo multimedia.	4 estuches de 10 plumones Jumbo 1 ciento de paleógrafos	S/. 200.00	Recursos propios
A.1.2 Elaboración y ejecución de planes de trabajo en cultura organizacional de los equipos de docentes.	Plumones y papelotes. Equipo multimedia.	4 estuches de 10 plumones Jumbo 1 ciento de paleógrafos	S/. 300.00	Recursos propios

A.1.3 Desarrollar talleres de fortalecimiento de los equipos de docentes.	Plumones y papelotes. Equipo multimedia.	4 estuches de 10 plumones Jumbo 1 ciento de paleógrafos	S/. 300.00	Recursos propios
A.2.1 Encuentros de integración entre padres de familia y la comunidad de docentes de la Institución Educativa.	Plumones y papelotes. Equipo multimedia.	4 estuches de 10 plumones Jumbo 1 ciento de paleógrafos	S/. 400.00	Recursos propios
A.2.2 Implementación de escuela de padres.	Plumones y papelotes. Equipo multimedia.	4 estuches de 10 plumones Jumbo 1 ciento de paleógrafos	S/. 400.00	Recursos propios
A.2.3 Implementación de los comités de aula.	Plumones y papelotes.	4 estuches de 10 plumones Jumbo 1 ciento de paleógrafos	S/. 100.00	Recursos propios
A.2.4 Elaboración de mecanismos de comunicación a los padres de familia.	Materiales de escritorio. Equipo multimedia.	Computadora. 1 millar de papel bond. 4 estuches de 10 plumones Jumbo Altoparlantes. Celulares.	S/. 200.00	Recursos propios
A.3.1 Talleres vivenciales sobre las estrategias de resolución de conflictos para docentes.	Plumones y papelotes. Equipo multimedia.	4 estuches de 10 plumones Jumbo 1 ciento de paleógrafos	S/. 200.00	Recursos propios
A.3.2 Elaborar protocolos para la resolución de conflictos.	Plumones y papelotes. Equipo multimedia.	4 estuches de 10 plumones Jumbo 1 ciento de paleógrafos	S/. 200.00	Recursos propios

4.8 Matriz de planificación del Plan de Acción

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



4.9 Matriz de monitoreo y evaluación

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

La matriz que se presenta en la Tabla N° 08 contiene entre sus principales componentes: objetivos específicos, indicadores que evidencian el logro, el nivel de implementación para evaluar avances con sus respectivas evidencias, la identificación de las principales dificultades y las acciones para superarlas.

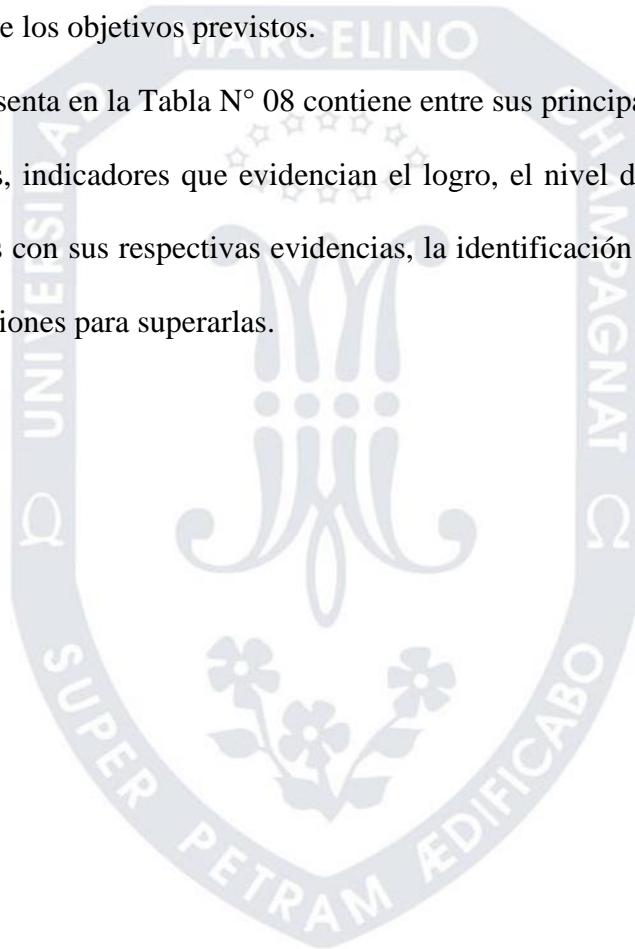


Tabla N° 08

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			
Objetivo específico 1 Proponer estrategias de trabajo colaborativo en la cultura organizacional.	A.1.1 Conformación de equipos de docentes.	Número de talleres para la conformación de equipos implementados.	1 taller para la conformación de equipos.		x		Acta de la actividad realizada. Fotografías.	Resistencias de algunos docentes a participar.	Reprogramar las actividades como talleres y espacios que no se lograron ejecutar.
	A.1.2 Elaboración y ejecución de planes de trabajo en cultura organizacional de los equipos de docentes.	Número de espacios para la elaboración de planes de trabajo ejecutados.	3 espacios para la elaboración de planes de trabajo.		x		Acta de la actividad realizada. Fotografías.	Resistencias de algunos docentes a participar.	
	A.1.3 Desarrollar talleres de	Números de talleres para el fortalecimiento de	3 talleres para el fortalecimiento de los equipos.		x		Acta de la actividad realizada.	Resistencias de algunos docentes a participar.	

	fortalecimiento de los equipos de docentes.	los equipos de trabajo ejecutados.					Fotografías.		
Objetivo específico 2 Plantear estrategias para fortalecer la interacción entre la escuela y los padres de familia.	A.2.1 Encuentros de integración entre padres de familia y la comunidad de docentes de la Institución Educativa.	Número de encuentros de integración entre padres de familia y la comunidad de docentes de la Institución ejecutados.	3 encuentros de integración entre padres de familia y la comunidad de docentes.		x		Acta de la actividad realizada. Fotografías.	Resistencias de padres de familia a integrarse. Resistencia de algunos docentes a participar.	Reformular estrategias para la participación de los docentes y padres en las actividades programadas.
	A.2.2 Implementación de escuela de padres.	Número de escuelas de padres ejecutados.	3 escuelas de padres.		x		Acta de la actividad realizada. Fotografías.	Resistencias de padres de familia a participar.	
	A.2.3 Implementación de los comités de aula.	Número de comités de aula implementadas.	12 comités de aula implementadas en las primeras reuniones.		x		Acta de la actividad realizada. Fotografías	Desinterés de padres para asumir responsabilidades.	

	A.2.4	Porcentaje de elaboración de mecanismos de comunicación a los padres de familia.	100% de elaboración de mecanismos de comunicación a los padres de familia.		x		Esquelas. Citaciones. Notas interactivas.	Falta de tiempo para la elaboración. Carencia de algunos medios de comunicación.	
Objetivos específicos 3 Proponer estrategias para fortalecer capacidades de los actores educativos en resolución de conflictos.	A.3.1 Talleres vivenciales sobre las estrategias de resolución de conflictos para docentes.	Número de talleres vivenciales sobre las estrategias de resolución de conflictos para docentes ejecutados	3 talleres vivenciales sobre las estrategias de resolución de conflictos para docentes ejecutados.		x		Acta de la actividad realizada. Fotografías	Resistencia de algunos docentes a participar.	Reformular estrategias para la participación de los docentes y padres en las actividades programadas.
	A.3.2 Elaborar protocolos para la resolución de conflictos.	Porcentaje de elaboración de protocolos para la resolución de conflictos ejecutados.	100% de elaboración de protocolos para la resolución de conflictos.		x		Acta de la acción realizada. Protocolos elaborados.	Desinterés de los docentes del comité de tutoría en la elaboración de protocolos.	

4.10 Validación de la propuesta

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

4.10.1 Resultados de validación

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

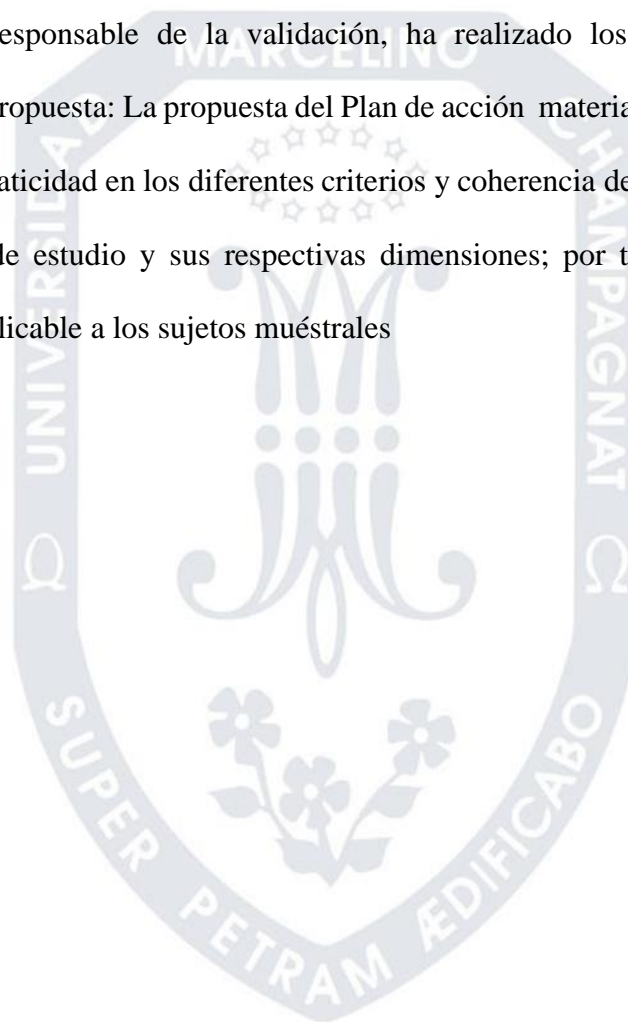
Tabla N° 09

Resultados de validación

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN		
		Muy bueno	Bueno	Regular
Factibilidad	Viabilidad de aplicación del Plan de Acción que se presenta.		X	
Aplicabilidad	Claridad de la propuesta del Plan de Acción para ser aplicado por otros		X	
Generalización	Posibilidad de la propuesta del Plan de Acción para ser replicado en otros contextos semejantes		X	
Pertinencia	Correspondencia del Plan de Acción a las necesidades educativas del contexto específico		X	

Validez	Congruencia entre la propuesta del Plan de Acción y el objetivo del programa de segunda especialidad.		X	
Originalidad	Novedad en el uso de conceptos y procedimientos en la propuesta del Plan de Acción.		X	

El especialista responsable de la validación, ha realizado los siguientes aportes o sugerencias a la propuesta: La propuesta del Plan de acción materia de revisión, evidencia una buena sistematicidad en los diferentes criterios y coherencia de cada uno de los ítems con la variable de estudio y sus respectivas dimensiones; por tanto, tiene validez de contenido y es aplicable a los sujetos muestrales



REFERENCIAS

- Arnada, D, Creus, A, Sánchez-Navarro, J* (2014) Educación, medios digitales y cultura de la participación. España. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=251uBAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Aguado, J* (2005) Clima organizacional de una institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes. Escuela de Postgrado Universidad San Ignacio de Loyola. Lima - Perú. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf
- Arquillo, M* (2011) Diseño de estrategias de captación de las familias y programación de las reuniones. Mundo Educativo, Revista Digital de Educación. Abril 2011. Número 45. Recuperado de <https://www.ecoem.es/wp-content/uploads/2017/12/mundo-educativo-45.pdf>
- Bolívar, A* (2000) Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesa y realidades. Aula abierta. Colección Aula Abierta/La Muralla Series. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=PfO_j9x-ZnIC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Berthoud, L, López, A (2013) Clima y cultura, componentes de la calidad educativa. 1a ed. - Mar del Plata: Universidad FASTA. Recuperado de <http://www.acuedi.org/ddata/11318.pdf>
- Canale, J, Aguilar, M (2012) Resolución de conflictos en el aula. Como encontrar soluciones aceptables ante una realidad social. México. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=4oh7vbVRe6UC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Consejo Educativo Nacional (2007) Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos. Consejo Nacional de Educación. Lima – Perú.
- Domínguez, G, Barrio, L (2001) Lenguaje, pensamiento y valores: una mirada al aula. Madrid. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=iEbXkrfapGkC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Fernández, I, Gil, M, Funes, S, Romero, G, Palmeiro, C, Aguado, J, Villaoslada, E, Arribas, J, Abad, J (2006) Modelo integrado de mejora de la convivencia: Estrategias de mediación y tratamiento de conflictos. España, Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=BmcsagMyf0IC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Fernández, T (2004) Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 2, núm. 2. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55120205.pdf>
- Flores, A, Yucra, P (2016) Influencia del clima institucional en la interacción pedagógica de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Señor de los Milagros

- de Ilave, Puno. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de San Agustín. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4598/EDSflpara.pdf?sequence=1>
- Gairín, J (2004) La organización escolar: contexto y texto de actuación. Colección Aula Abierta. Madrid. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=HpMunha-0roC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Gervilla, A (2008) Familia y educación familiar: Conceptos clave, situación actual y valores. Volumen 114 of Educación Hoy Estudios. Madrid. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=OP6WBgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Gobierno Regional de San Martín (2007) Proyecto Educativo Regional. Región San Martín 2005 – 2021.
- Haug, E (1994) Los nietos del trueno: construcción social del espacio, parentesco y poder entre los inkal-awá. Volumen 10 of Colección "Biblioteca Abya-Yala". Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=iJj_uvAfpVAC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Hernández, F, Sancho, J (2004) El clima escolar en los centros de secundaria: más allá de los tópicos. Número 162 de Investigación (Centro de Investigación y Documentación Educativa). Ministerio de Educación y Ciencia. Recuperado de <https://lnx.educacionenmalaga.es/wp-content/blogs.dir/12/files/2011/12/Clima-esc>

olar-en-los-centros-de-Secundaria.pdf?file=2011/12/Clima-escolar-en-los-centros-de-Secundaria.pdf

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ta edición. México: McGraw-Hill. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Ibáñez, T (2004) Introducción a la psicología social. Editorial UOC. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=-n33QfqZa9YC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Iborra, A, Izquierdo, M (2010) ¿Cómo afrontar la evaluación del aprendizaje colaborativo? Una propuesta valorando el proceso, el contenido y el producto de la actividad grupal. *Revista General de Información y Documentación* ISSN: 1132-1873. Vol. 20 (2010) 221-241. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/viewFile/RGID1010110221A/9030>

Labarca, M (2010) Educar para la solidaridad Un aporte desde las nuevas tecnologías de la educación. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=Qf8OX7x5NG4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Leithwood, K (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación, Área de Educación Fundación, Chile. Recuperado de file:///E:/segunda%20especialidad%20directores/sesi%C3%B3n%203/Libro_Liethwood.pdf

- León, B (2011) La relación familia-escuela y su repercusión en la autonomía y Responsabilidad de los niños/as. XII Congreso Internacional de Teoría de la Educación. Universitat de Barcelona, Recuperado de http://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/4440/larelacionfamiliaescuelaysurepercusionenlaautonomiay.pdf
- Ley Nro. 28044. Ley General de Educación. Recuperado de http://www.unfv.edu.pe/occa/images/pdf/Ley_28044_ley%20general_de_educacion.pdf
- Maiztegui, C, Gonzáles, M, Santibáñez, R (2013) Ciudadanía inclusiva y clima escolar en los centros educativos: Reflexiones sobre el caso de Chile a partir de los datos del informe pisa 2009. Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS). Vol. 2, Núm. 1. Recuperado de <http://www.rinace.net/riejs/numeros/vol2-num1/art4.pdf>
- Márquez, C, Perujo, J (2014) Dirigir y dinamizar eventos, actividades y juegos para animación físico-deportiva y recreativa. AFDA0211. Málaga. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=5dxPDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2014) La participación de las familias en la educación escolar. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/dctm/cee/publicaciones/estudioparticipacion/estudioparticipacion-cee.pdf?documentId=0901e72b81b3fe41>
- Ministerio de educación (2013) Tutoría y orientación educativa. Aprendiendo a resolver conflictos En las instituciones educativas. Orientaciones para directivos y tutores de

primaria y secundaria. Recuperado de:

<http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/02-bibliografia-comun-a-ebra-eba-y-etp/7-aprendiendo-a-resolver-conflictos-en-las-instituciones-educativas.pdf>

Ministerio de Educación: Reglamento de la Ley que regula la participación de las asociaciones de padres de familia en las instituciones educativas públicas.

Recuperado de:

<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/RegApafas.php>

Ministerio de Educación (2014) Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos

construyendo escuela. Recuperado de

<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/5182/Marco%20de%20Buen%20Desempe%C3%B1o%20del%20Directivo%20directivos%20construyendo%20escuela%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Molina, Z (2006) Planeamiento didáctico: Fundamentos, principios, estrategias y procedimientos para su desarrollo. Costa Rica. Recuperado de

https://books.google.com.pe/books?id=Ar76af30FQ4C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Océano Grupo Editorial (1995) Diccionario Enciclopédico Ilustrado.

Pacheco, L (2015) Clima escolar: percibido por alumnos (as) y profesores (as) a partir de

las relaciones sociales que predominan en las aulas de clase del Instituto Polivalente

Dr. Doroteo Varela Mejía de Yarumela La Paz Alicante: Biblioteca Virtual Miguel

de Cervantes. Recuperado de

<http://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmchh8f3>

Pizarro, J (2012) Metodología para la Planificación Estratégica de un Modelo Ecológico/Holístico para Prevenir el Acoso Escolar (Bullying y Cyberbullying) en las escuelas privadas, públicas e instituciones de educación superior en Puerto Rico (Innovación Disruptiva) Estados Unidos de América. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=NottepfsQc8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Reglamento de la Ley N° 28628. Reglamento de la ley que regula la participación de las asociaciones de padres de familia en las instituciones educativas públicas. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/RegApafas.php>

Rodríguez, B, Terán, M, De la Peña, M (2017) Factores que influyen en el trabajo colaborativo de la generación Millennials: Estudio de alumnos universitarios en México. Universidad Autónoma de Nuevo León. México. Recuperado de <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R3/192%20-%20200%20-%20Factores%20que%20influyen%20en%20el%20trabajo%20colaborativo%20de%20la%20generacion%20Millennials%20Estudio%20de%20alumnos%20universitarios%20en%20Mexico.pdf>

Rodríguez, J (2005) La investigación acción educativa. ¿Qué es? ¿Cómo se hace? Lima: Doxa

Roselli, N (2011) Teoría del aprendizaje colaborativo y teoría de la representación social: convergencia y posibles articulaciones. Revista Colombiana de Ciencias Sociales | Vol. 2 | No 2 | PP. 173-191 | julio-diciembre | 2011 | ISSN: 2216-1201 | Medellín-Colombia. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5123804.pdf>

- Ruiz-Velasco, E, Domínguez, J, Bárcenas, J (2017) Laboratorios Cibertrónicos 3.0. Editorial Newton Edición y Tecnología Educativa. México. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=mIlnDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Sandoval, M (2014) Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del conocimiento. Última Década Centro de Estudios Sociales, Valparaíso, Chile. Sistema de Información Científica Redalyc. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19536988007>
- Santillán, C, Estrada, M, García, M y Rojas, H (2017) Clima escolar e involucramiento parental en dos muestras de escolares en educación básica, la percepción de los alumnos, un estudio exploratorio. Revista Electrónica de Psicología Iztacala. Universidad Nacional de México. Recuperado de <http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol20num1/Vol20No1Art1.pdf>
- Senge, P, Roberts, Ch, Ross, R (2005) La Quinta Disciplina En La Practica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Argentina, Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=h4Qfp7CkSCIC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Varela, J, Tijmes, C y Sprague, J (2009) Paz Educa programa de prevención de la violencia social. Fundación Paz Ciudadana. Recuperado de <http://pazeduca.cl/wp->

content/uploads/2017/02/Programa-de-prevenci%C3%B3n-de-violencia-escolar-Paz-Educa.-Implementaci%C3%B3n-y-resultados-versi%C3%B3n-2005-2006.pdf

Vásquez, M (2012) Incidencia de la convivencia escolar en la gestión educativa de un establecimiento JUNJI, según los propios actores educativos. Educación Parvularia y Básica inicial. Departamento de Educación. Facultad de Ciencias Sociales Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/132842/TESIS.MARIA.VASQUEZ.ESPINOZA.pdf;sequence=1>



APÉNDICES

Apéndice 1: Matriz de consistencia

Propuesta de un plan de mejora del clima escolar para favorecer la participación y clima escolar de la Institución

Educativa N° 0095, del caserío de Bello Horizonte, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia y región de San Martín,

2018

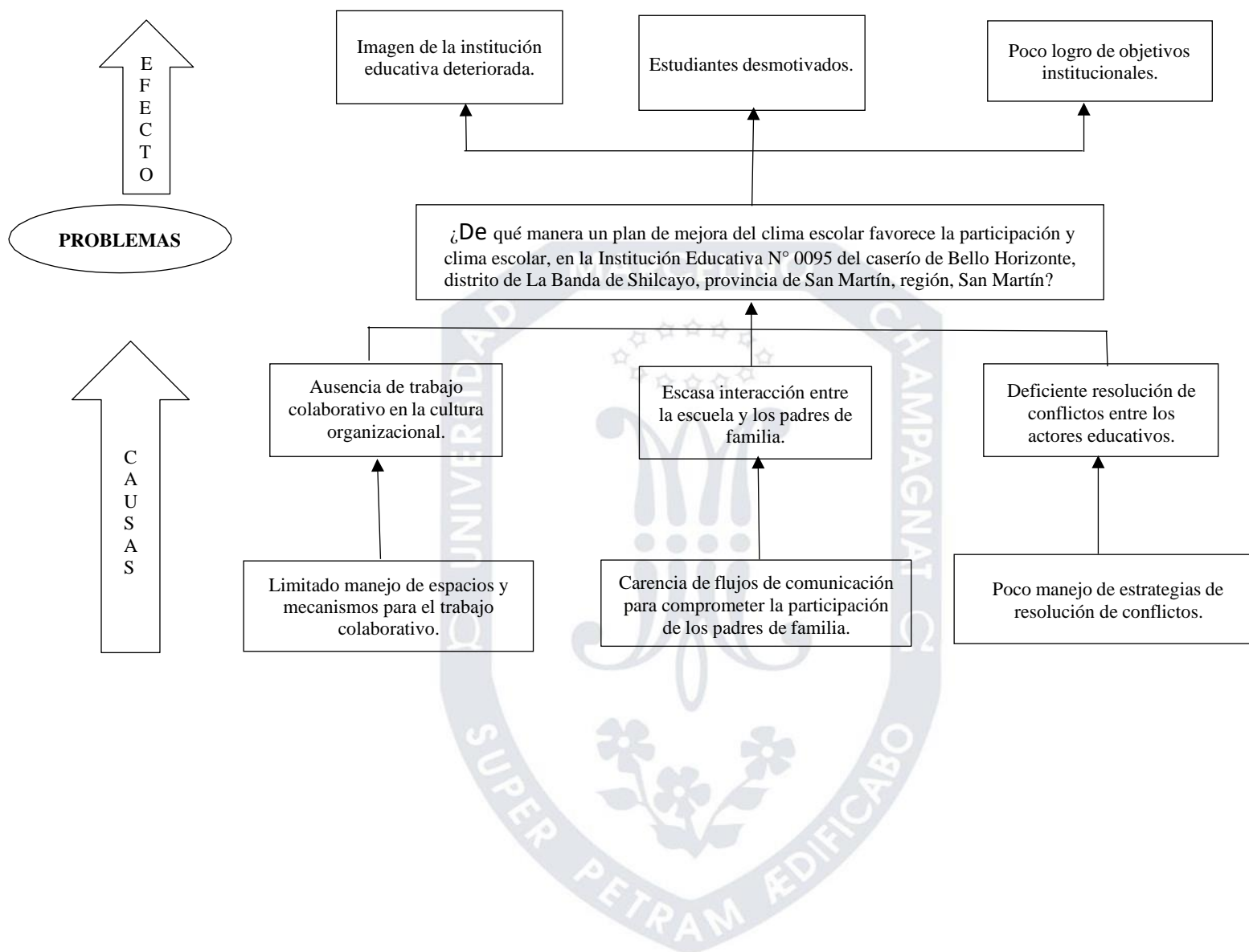
Situación problemática	Formulación del problema	Alternativa de solución	Objetivo general	Objetivos específicos	Método
El inadecuado clima escolar afecta la participación y clima escolar en la Institución Educativa N° 0095 del caserío de Bello Horizonte, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia de San Martín, región, San Martín.	¿De qué manera un plan de mejora del clima escolar favorece la participación y clima escolar, en la Institución Educativa N° 0095 del caserío de Bello Horizonte, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia de San Martín, región, San Martín?	Propuesta de mejora del clima escolar para favorecer la gestión escolar, en la Institución Educativa N° 0095 del caserío de Bello Horizonte, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia de San Martín, región, San Martín.	Diseñar una propuesta de mejora del clima escolar para favorecer la gestión escolar, en la Institución Educativa N° 0095, del caserío de Bello Horizonte, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia de San Martín, región, San Martín.	OE1. Proponer estrategias de trabajo colaborativo en la cultura organizacional. OE2. Plantear estrategias para fortalecer la interacción entre la escuela y los padres de familia.	Enfoque: investigación cualitativa. Tipo: aplicada. Diseño: investigación acción participativa. Técnicas: entrevista semiestructurada. Instrumentos: guía de entrevista. Técnicas de procesamiento de datos: establecimiento de

				<p>OE3. Proponer estrategias para fortalecer capacidades de los actores educativos en resolución de conflictos.</p>	<p>categorias y subcategorias a partir de la entrevista.</p>
--	--	--	--	--	--

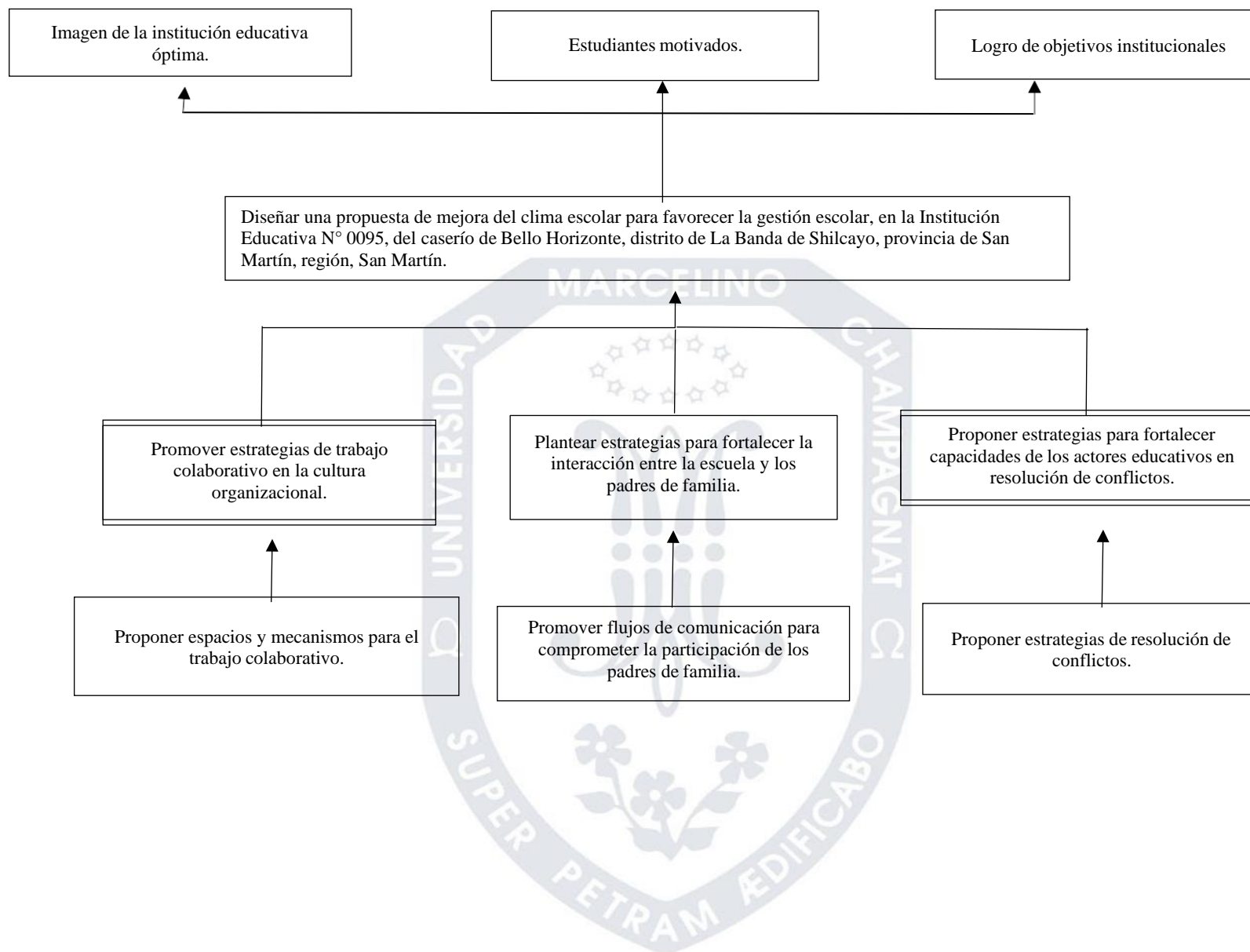
Fuente: Elaboración propia.



Apéndice 2 Árbol de problemas.



Apéndice 3: Árbol de objetivos



Apéndice 4 Guía de preguntas para una entrevista en profundidad

A DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA

Objetivo de la entrevista: como los docentes y padres de familia conocen sobre el clima escolar en la Institución Educativa N° 0095.

Tema: trabajo colaborativo

Entrevistado: Docente y padre de familia.

Preguntas del contexto:

1. ¿Qué significa trabajo colaborativo?

.....
.....
.....
.....

2. ¿En la institución educativa se desarrolla el trabajo colaborativo? ¿Cómo se desarrolla el trabajo colaborativo en la institución educativa?

.....
.....
.....

3. ¿Considera que esta forma de trabajo es la más adecuada?

.....
.....
.....

4. ¿Qué condiciones se requieren desarrollar en la I.E. para que este sea más efectivo?

.....
.....
.....

Tema: Interacción entre la escuela y los padres de familia

Entrevistado: Docente y padre de familia.

Preguntas del contexto:

1. ¿Qué tipo de actividades promueve para los padres de familia la institución educativa?

.....
.....
.....

-
.....
2. ¿Los padres de familia son convocados para decidir sobre lo que pasa con la institución educativa? ¿Cómo son convocados? ¿Estos mecanismos son los más adecuados? ¿Cómo se podrían mejorar?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. ¿En qué organizaciones participan los padres de familia? ¿Cómo participan estas organizaciones en la gestión de la institución educativa?

.....
.....
.....
.....
.....

Tema: Resolución de conflictos

Entrevistado: Docente y padre de familia.

Preguntas del contexto:

1. ¿Qué tipo de conflictos se suscitan entre los diferentes actores de la institución educativa? ¿padres-docentes, estudiantes-estudiantes, docentes-docentes, directores-docentes?

.....
.....
.....
.....
.....

2. ¿Cómo les solucionan? ¿Estas son las más adecuadas? ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

Apéndice 5 Evidencias de las acciones realizadas

