



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

**GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR PARA EL
LOGRO DE LOS APRENDIZAJES EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA PÚBLICA 22 DE OCTUBRE**

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

FRANCISCO LOZADA ROJAS

**Asesor:
Carlos Wilder Alvarado Muñoz**

**Lima – Perú
2018**

Índice

Resumen	
Introducción	4
Desarrollo	6
Identificación del problema	6
Contextualización del problema	6
Descripción y formulación del problema	7
Análisis y resultados del diagnóstico	7
Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico	9
Resultados del diagnóstico	12
Alternativa de solución del problema identificado	13
Referentes conceptuales y de experiencias anteriores	15
Referentes conceptuales frente a la alternativa priorizada	15
Aportes de experiencias realizadas sobre el tema	18
Propuesta de implementación y monitoreo del Plan de Acción	20
Matriz de Plan de Acción: Objetivo general, específicos, dimensiones, acciones y metas	20
Matriz de implementación de Plan de Acción: Cronograma, responsables y recursos humanos	21
Presupuesto	21
Matriz del monitoreo y evaluación	22
Conclusión	23
Referencias	24
Anexos	26

Resumen

El Plan de acción desarrollado en la I.E. "22 de octubre" - Urcurume del distrito y provincia de Cutervo en el marco de la segunda especialidad brindada por la USIL - MINEDU, permite fortalecer la capacidad de los docentes en el mejoramiento de la convivencia escolar para el logro de los aprendizajes de los estudiantes de la Institución educativa mencionada. Por tal motivo, este trabajo logra desarrollar estrategias que nos permite mejorar la calidad de los aprendizajes y las habilidades interpersonales, en tal sentido nuestro objetivo general: Mejorar la gestión de la convivencia para los logros de aprendizaje de la Institución Publica 22 de octubre se enmarca en los objetivos específicos: Erradicar el aislamiento y la poca participación de algunos docentes a través de jornadas de reflexión, desterrar los grupos antagónicos de docentes en la I:E. mediante el trabajo Grupos de Interaprendizaje, ejecutar el plan de monitoreo y acompañamiento de manera continua, propiciar el trabajo colaborativo entre docentes a través de talleres de socialización. Viviane Robinson sostiene que, para fortalecer el Liderazgo Pedagógico el directivo debe centrarse en las cinco dimensiones. Por último, la conclusión principal de nuestro trabajo de investigación es fortalecer las capacidades de los docentes en la mejora de su práctica pedagógica y los aprendizajes de los estudiantes en la institución educativa.

Introducción

El fracaso escolar de los estudiantes se constituye en una permanente preocupación de los docentes, y ciertamente una de las razones que alimenta este problema es el clima institucional, es así que la convivencia escolar contribuye a la participación y clima institucional que permitirá que los estudiantes se sientan placenteros y puedan instruirse y optimizar el desarrollo de su aprendizaje. Un sin número de investigadores en el campo educativo tiene trabajos relacionados al respecto, cuyos resultados muestran la estrecha relación que hay entre el clima y el aprendizaje.

Por lo tanto, nos urge abordar este tema ya que es importante señalar que, con un ambiente laboral, donde haya unas condiciones de trabajo favorable, comunicación adecuada, respeto mutuo entre los distintos agentes educativos y responsabilidad se conseguirán lógicamente los objetivos institucionales planificados.

Lo que se busca con este trabajo es conocer en qué situación nos encontramos en el clima institucional. Es en ese sentido que nuestro objetivo es mejorarlo para que eso se vea reflejado en el aprendizaje de los estudiantes de la Institución en la que tengo el honor de laborar como director designado.

El tema del clima institucional es de vital importancia, ya que es una fortaleza que orienta a las instituciones hacia el éxito, por lo tanto, es necesario tener en cuenta que cuando una persona es miembro de una institución, a su trabajo diariamente lleva consigo una serie de problemas familiares, factor que tiene mucho que ver con su estado anímico el cual repercutirá en su desenvolvimiento laboral, además de ello tiene sus propias creencias, costumbres, expectativas acerca de lo que es capaz de realizar. En ese sentido, es claro que para que una institución marche bien es indispensable que la organización brinde las condiciones favorables a sus miembros que le permitan gozar de estabilidad, seguridad, reconocimiento para alcanzar el equilibrio físico y mental.

El Plan de Acción está constituido internamente por en cinco acápite; primeramente la identificación del problema se menciona con bastante claridad la problemática más resaltante que se da en la institución, así como sus posibles causas y consecuencias. También se considera la ubicación geográfica de la IE en la cual se realiza el trabajo. Como segundo acápite el análisis y resultados del diagnóstico, en donde se hace una reseña de todo lo que puede hacer el directivo en el marco del liderazgo

pedagógico para solucionar el problema suscitado, además de tomar en cuenta los resultados del diagnóstico. En tercer acápite se plantea la alternativa de solución, fortalecimiento del talento humano, donde presentamos las acciones por cada una de las dimensiones que hará posible la mejora de la problemática abordada. En cuarto acápite lo que concierne a los referentes conceptuales que respalda las acciones de la alternativa de solución asimismo se ha considerado tomar en cuenta a personajes que realizaron trabajos relacionados con los temas de talento humano, convivencia escolar, clima institucional, trabajo colaborativo y acompañamiento y monitoreo. Finalmente se presentan matrices donde se visualizan aspectos como el objetivo general, objetivos específicos, dimensiones, cronograma, responsables, presupuesto, etc.

Desarrollo

Identificación del problema

El problema del trabajo académico del Plan de Acción: Inadecuada gestión de la convivencia repercute en logros de aprendizaje de la Institución Pública 22 de octubre

Contextualización del problema

La IE “22 de octubre” se creó mediante Resolución Sub Zonal N° 015 del 04 – 08 – 1982 gracias a la decisión de docentes, padres de familia, autoridades y población en general, la misma que se encuentra ubicada en el caserío de Urcurume, al oeste de la ciudad de Cutervo, a una distancia aproximada de 6 Km, distrito y provincia del mismo nombre, región Cajamarca. Desde el año 2015 está implementada con el nuevo modelo de servicio de jornada escolar completa (JEC).

Los padres de familia en su mayoría son iletrados, se dedican a la ganadería y agricultura, teniendo una economía de autoconsumo, profesan varias religiones, pero la predominante es la católica. Participan de todas las festividades que se organizan en el caserío, como la fiesta patronal en honor a la Virgen del Carmen que se realiza en el mes de julio, aniversarios de las diferentes instituciones y acontecimientos familiares. En lo que se refiere a servicios básicos, el caserío cuenta con alumbrado eléctrico, agua entubada (no potable) proveniente de un manantial denominado el chorro, carece de alcantarillado a pesar de tener una ubicación privilegiada muy cercana a las pozas de oxidación de la ciudad de Cutervo. Muchos de los estudiantes con el afán de contribuir con la economía de sus hogares se dedican a trabajar fuera de su horario de clases, pero a pesar de ello son muy responsables, puntuales y con deseos de superación, solamente un mínimo porcentaje de ellos están en el nivel “inicio” de los logros de aprendizaje.

Actualmente la institución alberga a 152 estudiantes de ambos sexos, quienes provienen del mismo caserío y de los caseríos aledaños como Chugur, Rodiopampa, Valle Conday y Allanga Baja, cuenta con 31 trabajadores entre Personal Docente, Administrativo y de Servicio. Tiene una infraestructura moderna, construida de material noble, y dos módulos prefabricados implementados para sala multiusos, tópicos y psicopedagógico, además cuenta con servicio de internet el cual facilita el desarrollo de las sesiones de inglés y otras áreas, con un promedio de sesenta computadoras portátiles (laptops) las cuales sirven para el funcionamiento de la sala de cómputo.

Sus aliados estratégicos son las Rondas Campesinas, quienes contribuyen

brindando seguridad a los educandos así como a la infraestructura de la IE., el Puesto de Salud, que vela por la salud de la comunidad educativa, previniendo situaciones de riesgo a través de campañas de vacunación y otras, las autoridades locales, que nos apoyan en las gestiones para el mejoramiento de las condiciones físicas del colegio, la Organización No Gubernamental “Escaes”, con el apoyo material y técnico en la instalación de proyectos productivos como crianza de animales menores, horticultura, floricultura y otros.

El actual director es egresado del Instituto Superior Pedagógico Octavio Matta Contreras de Cutervo, licenciado en la especialidad de Matemática y con una maestría en administración de la educación, además cuenta a la fecha con 32 años de servicio; actualmente está llevando una segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico, con aptitudes de desempeñar las funciones encomendadas y predispuesto a mejorar en los aspectos que muestra debilidad, como por ejemplo en poner más énfasis en el monitoreo y acompañamiento, los docentes son titulados en diferentes especialidades, muchos de ellos tienen estudios de postgrado y altos deseos de superación, son responsables en las tareas encomendadas, puntuales y comprometidos con su trabajo, pero la debilidad que muestran algunos de ellos es que de algún modo evidencian egoísmo, celo profesional e intolerancia. Esto último contribuye más al deterioro del clima institucional entre docentes, repercutiendo de alguna manera en los aprendizajes de los estudiantes.

Descripción y formulación del problema

En el año 2015, al llegar por vez primera a la I.E. como director designado, observé que los docentes estaban divididos formando los llamados “grupos”, y esto se pudo evidenciar aún más en el trato directo que tuve con cada uno de ellos de manera personalizada, al mismo tiempo al monitorear y recabar información a través de encuestas y entrevistas se confirmó que el problema que se presenta específicamente en la I.E. es que hay conflictos entre los docentes, lo cual genera un clima institucional desfavorable que entorpece el buen funcionamiento y el logro de mejoras significativas de la calidad educativa. El clima institucional que se vive en las IE influye en el comportamiento de sus integrantes y esto al mismo tiempo en la calidad de los aprendizajes.

El problema a pesar de no ser pertinente sí es viable porque sus causas son manejables y por ende pasible de una solución; es de mucha importancia abordar el problema de convivencia y en consecuencia el desempeño pedagógico de los docentes reflejados en el aprendizaje de los estudiantes. Al solucionar este problema estaremos

aportando al mejoramiento de la práctica pedagógica de los docentes y al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Es necesario recordar que la IE en mención presenta un clima institucional desfavorable entre docentes, asimismo cabe resaltar que las causas que lo ocasionan son las siguientes: Se evidencia el aislamiento y poca participación de los docentes en actividades y reuniones pedagógicas que se organizan dentro y fuera de la institución educativa supuestamente porque según los nombrados, los contratados no deben tener poder de decisión en cualquier acuerdo que se tome dentro de la institución, esto trae como consecuencia que cada docente trabaje por su lado o sea en forma individual viendo se reflejado en el uso inadecuado de estrategias en el desarrollo de las sesiones de aprendizajes asimismo los bajos logros de aprendizajes lo cual ha permitido la formación de grupos antagónicos de docentes que no permiten el trabajo en equipo, por la idea equivocada que tienen que es mejor trabajar solo en la comisión que se les ha designado, no permiten el trabajo colaborativo y la convivencia armoniosa que se busca desarrollar en toda institución. Una segunda causa, el inadecuado monitoreo y acompañamiento por parte del directivo debido a que aún existe la oposición a este proceso de formación continua en busca de mejorar los desempeños del docente reflejados en el aprendizaje de los estudiantes, y muchas veces por atender situaciones administrativas propias de la gestión, conllevando a las practica pedagogicas rutinaria como planificaciones copias sin ninguna relación, el dictado y copia en las sesiones de aprendizajes. La presencia de egoísmo y celo profesional se ve reflejado en la crítica destructiva al momento de dar apreciaciones y opiniones, todo esto nos conlleva a diversos efectos que se producen en la I.E., como el individualismo por parte de algunos docentes para realizar sus tareas pedagógicas e institucionales, Una tercera causa es Conflictos entre algunos actores de la comunidad educativa viéndoseos aislamiento de los miembros en las críticas entre ellos no participar en las reuniones la cual trae como consecuencia un clima escolar deteriorado.

Si el problema no es atendido en el menor tiempo posible perjudicaría el aprendizaje de los estudiantes, en tal sentido como líder pedagógico lo que busco es realizar acciones que contribuyan al restablecimiento de las relaciones interpersonales entre docentes para lograr un buen clima institucional y por ende logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Análisis y resultados del diagnóstico

Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico

El problema del trabajo académico del Plan de Acción: Inadecuada gestión de la convivencia repercute en logros de aprendizaje de la Institución Pública 22 de octubre, está vinculado con los siguientes procesos de gestión curricular:

Proceso operativo cero cinco: Gestionar la convivencia escolar y la participación; el directivo cumpliendo con su rol de líder pedagógico, debe promover que todos los agentes educativos tengan una participación activa dentro del proceso educativo, sin dejar de lado las relaciones interpersonales adecuadas que contribuyan a una buena convivencia.

Proceso operativo cero cinco - uno: Promover la convivencia escolar; de igual manera que en el proceso anterior, es tarea de toda la comunidad educativa promover una buena convivencia en aras de lograr mejores aprendizajes.

Proceso operativo cero cinco – dos: Prevenir y resolver conflictos; a pesar de saber que en algunos casos los conflictos son positivos, debemos procurar evitar aquellos que lejos de contribuir a la buena marcha de la institución, más bien perjudica el clima institucional y por ende la convivencia.

Proceso operativo cero cinco – tres: Promover la participación de la comunidad educativa; como ya se mencionó líneas arriba, la participación de la comunidad educativa contribuye bastante en la práctica de las buenas relaciones interpersonales de quienes conforman la comunidad educativa de una determinada institución educativa.

Proceso de soporte cero uno – dos. Monitorear el desempeño y rendimiento; dado que un aspecto a mejorar en el directivo es la poca práctica de acompañamiento y monitoreo, es en este proceso donde se incidirá bastante para superar la dificultad del escaso monitoreo a los docentes.

Tomando en consideración los compromisos de gestión escolar, vemos que se relaciona con el compromiso número cinco; ya que sabemos que la sana convivencia escolar genera un clima institucional saludable. Por lo tanto, es de vital importancia fortalecer las relaciones interpersonales entre los agentes participantes en la I.E.

Ahora, si se tiene en cuenta el MBDDir vemos que se relaciona con el primer dominio; porque creemos que un buen clima institucional es condición básica para que los estudiantes logren sus aprendizajes. Con la competencia uno; porque se lograrán las metas establecidas siempre y cuando haya un buen clima escolar y un conocimiento cabal de las características de los estudiantes. Con el desempeño uno; porque no olvidemos que siempre el entorno se convierte en pieza fundamental para obtener buenos aprendizajes, es por ello que no se debe descuidar que el estudiante se desarrolle en ambientes propicios tanto familiarmente como socialmente. Con la segunda competencia; porque es claro que, si queremos lograr buenos aprendizajes, necesariamente se tiene que promover y sostener la participación de todos los actores de la institución educativa, incluyendo a la familia y comunidad. También con el desempeño cuatro; porque hay que generar un clima escolar que tenga base en el respeto a la diversidad, colaboración y permanente comunicación, para afrontar y resolver las barreras que puedan presentarse. Con el desempeño número cinco porque necesariamente debemos manejar estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos a través del diálogo, el consenso y la negociación.

Finalmente, tendremos en cuenta el rol del líder pedagógico sustentado en tres de las cinco dimensiones según Vivian Robinson, citada por el Ministerio de Educación (2017). Con esto no se crea que las otras dos están ajenas al problema priorizado, lo que pasa es que inciden en menor proporción.

La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas de logros de una convivencia armoniosa entre todos los agentes educativos, socializar con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser consensuado por todos los actores educativos, para asumir responsabilidades en forma conjunta. La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros. Con respecto a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar círculos de inter aprendizaje, talleres y charlas de sensibilización para abordar la problemática existente. La última dimensión de Robinson es garantizar un ambiente seguro y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar el adecuado trato a docentes y estudiantes dentro y fuera de la institución.

Para recoger información y elaborar el diagnóstico se ha utilizado instrumentos como la entrevista, las cuales nos han permitido tener una visión clara de las causas que originan el problema detectado.

Para la dimensión de Convivencia se realizaron las siguientes preguntas: ¿Qué papel cree Ud. que juega la convivencia en los logros de aprendizajes? ¿Cómo influye los conflictos en la institución educativa y en los aprendizajes de los estudiantes? ¿Cree que se cumple los acuerdos de convivencia en la IE? ¿Por qué? ¿Las relaciones personales de los docentes influyen en la gestión de la IE? ¿Porque? ¿Como? De las respuestas se extrae la categoría de clima escolar y convivencia y como sub categoría conflictos acuerdos de convivencia

Estos resultados nos permiten afirmar que el problema entre los docentes viene a raíz del celo profesional y ello impide promover relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre estos, también es muy posible que se deba al escaso monitoreo y acompañamiento del equipo directivo, de estos resultados podemos deducir la categoría convivencia y sub categoría clima escolar.

También los instrumentos utilizados para recoger información muestran evidencia de que este problema se viene arrastrando de mucho tiempo atrás; por lo que es claro que para los docentes ya no es novedad vivir el día a día muchas veces sin dirigirse la palabra.

Para la dimensión del Monitoreo, Acompañamiento y evaluación (MAE) se propusieron las interrogantes: ¿Qué entiende por monitoreo, acompañamiento y evaluación docente? ¿Cree Ud. Que el MAE, ayuda al desempeño docente?, ¿por qué?; ¿Permitiría Ud. un monitoreo constante por parte de su director?, ¿por qué?, ¿cómo? del cual se desprende la categoría de acompañamiento y sub categoría el dialogo reflexivo, visita en aulas y soporte pedagógicos; de sus respuesta de los docentes podemos determinar que no tiene claro el fin de MAE, tiene una opinión equivocada toda tiene arraigado la cultura de supervisión, de que los docentes son autónomos, pero al mismo tiempo cree que es un soporte pedagógicos que debe capacitarlos, reconociendo la importancia de las visitas a aula.

En la dimensión de gestión curricular se plantearon las interrogantes ¿Crees que el trabajo equipo ayuda en la planificaciones curriculares? ¿Porque? ¿Cree Ud. Que uso de variadas estrategias mejorara el desarrollo de sesiones aprendizaje? ¿Porque? ¿Cómo cree que se podría trabajar para empoderarnos de estrategias para el logro de aprendizajes? De cual se identifica la categoría estrategias metodológica y trabajo

cooperativo y como su categoría, planificaciones, procesos didácticos y pedagógicos, a la vez, de sus respuesta podemos manifestar que no maneja estrategias para el desarrollo de aprendizajes significativos y reconocen que importante de trabajar en equipo para fortalecer las capacidades.

Resultados del diagnóstico

Después del análisis de las respuestas de los docentes ante las interrogantes podemos concluir:

Los docentes de la Institución Educativa “22 de octubre” manifiestan que las relaciones interpersonales con los integrantes del equipo directivo no son de las mejores debido a que éste no tiene una capacidad de escucha adecuada hacia ellos, también manifiestan que es difícil limar asperezas con algunos colegas porque nunca aceptan que los que están en error son ellos. Por otro lado, también mencionan que el director no realiza el acompañamiento a los docentes de acuerdo a un cronograma establecido.

Como lo dijera Tomás Abanto Urbina en su tratado: Es muy penoso constatar que además de la falencia académica de los docentes, debido a un descuido sistemático de ponerse al día –mediante lecturas necesarias- encontramos en las instituciones educativas que trabajan en un ambiente inicu, resquebrajado por las deficientes relaciones humanas entre los docentes (2015, p. 12).

Hecho que nos conlleva a reflexionar sobre las muchas razones que hay para que los docentes difícilmente logren establecer relaciones interpersonales, pero eso no puede ser óbice para no intentar buscar la solución al problema planteado.

En la dimensión de gestión curricular podemos que las docentes en su mayoría utilizan estrategias que son limitadas para logro de aprendizajes de los estudiantes, las cuales no son suficientes para el logro de los aprendizajes, Vásquez, (2011) sostiene que Aplicar estrategias novedosas y variadas va a permitir que los estudiantes participe de manera más creativa con resultados significativo. Como resultado podemos decir que las docentes de la Institución Educativa necesitan empoderarse de estrategias en diversas estrategias que le permitan logros de aprendizajes de los estudiantes durante el desarrollo de las sesiones.

En la dimensión MAE, las docentes reconocen el valor de monitoreo y acompañamiento para su formación docente, pero tiene arraigados una cultura de la supervisión de la demostración siendo fundamental cambiar la mirada desde una oportunidad de mejora de practica pedagógica como manifiesta Minedu (2017) nos indica que el MAE brinda a los docentes la oportunidad de mirar su práctica pedagógica y los progresos que van alcanzando, aprendiendo de sus aciertos y errores y tomando las adecuadas decisiones.

Alternativa de solución del problema identificado

Para abordar la problemática de la IE: Inadecuada gestión de la convivencia repercute en logros de aprendizaje de la Institución Publica 22 de octubre, se plantea la alternativa de solución: Fortalecimiento del talento humano, la cual se desarrollará con las siguientes acciones:

En la dimensión de convivencia Implementar jornadas de talento humano para mejorar el clima institucional. A través del trabajo colegiado donde se desarrollará actividades como juego de roles, que permita el intercambio de ideas y romper sus creencias de “él me cae mal”, “él habla mal de ti”, “para qué hacer si nada va cambiar”; “todo sigue igual”. Esto permitirá desterrar los grupos antagónicos de docentes en la IE, lo cual se verá reflejado en los aprendizajes de los estudiantes, en tal sentido si se quiere lograr que en la comunidad educativa haya un clima institucional adecuado, somos nosotros quienes debemos dar el ejemplo. Al mismo tiempo se implementará el trabajo colaborativo el cual permitirá compartir experiencias y fortalecerá nuestro trabajo como profesionales dejando de lado los grupos controversiales y así tener una sola visión de la mejora de la práctica docente. Con dicha acción se lograra el objetivo específico de fortalecer las habilidades interpersonales de los actores de la comunidad educativa.

En la dimensión de MAE la acción más pertinente la implementación de un adecuado plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación con la participación y compromiso de los coordinadores pedagógicos, Asimismo, la visita en aula cual nos permitirá recoger la información adecuada para luego realizar la dialogo reflexivo de la construcción reconstrucción de la practica pedagógica la cual permitirá mejorar el desempeño docente desenterrado que solo puede hacer y dando la importancia y fin supremos de MAE es la mejora de la práctica docente.

En la dimensión de Gestión curricular se plantea la acción más pertinente realización de los grupos de inter aprendizaje el cual permitirá intercambia experiencia y capacitarnos en estrategias metodologías que responda a las necesidades de los estudiantes compartiendo entre todos los docente ayudando al mismo tiempo a romper los famosos grupos antagónicos, el individualismo, el cual permitirá mejorar las relaciones entre docentes construyendo un buen clima escolar.

Hemos considerado pertinente el apoyo de la Psicóloga de la institución, porque dado que es un colegio con jornada escolar completa contamos con dicha profesional la cual puede brindar el apoyo socio emocional a estudiantes, docentes, padres de familia, directivos y trabajadores en general, en consecuencia, creemos que, haciendo uso de dicho recurso humano, podremos hacer que dejen de lado esas ideas equivocadas y puedan trabajar en equipo por el bien de los estudiantes.

Referentes conceptuales y de experiencias anteriores

Referentes conceptuales frente a la alternativa priorizada

Para nuestro trabajo académico se han establecido una serie de acciones que se basan en los siguientes referentes teóricos que da sustento a cada una de las acciones planteadas.

En lo que se refiere al fortalecimiento del talento humano, consideraremos a los siguientes autores:

Eslava afirma que “es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro” (2004, p.98). Da a entender que en toda organización se debe aprovechar a lo máximo las potencialidades de sus integrantes con la finalidad de brindar un servicio de calidad a los usuarios que en nuestro caso son los estudiantes.

Mondy nos dice que “la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales” (2005, p.123). Está claro que el autor afirma que se debe considerar a las personas como un recurso en aras de lograr las metas u objetivos propios de la institución.

Dessler considera que “son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía” (2006, p.82). El autor deja entrever que las relaciones humanas juegan un papel muy importante en una institución, y con mayor razón en una institución educativa para el adecuado logro de los aprendizajes.

De acuerdo a la acción de implementar jornadas de capacitación sobre clima institucional:

Al respecto Sacca sostiene que; El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar un mejoramiento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. (2010, p.182).

En este párrafo la autora pone de manifiesto que si el objetivo de una organización es lograr una buena productividad, lo primero que se tiene que buscar son las excelentes relaciones interpersonales entre quienes conforman la organización.

Por su parte Bravo y Herrera indican que “La progresiva complejidad que está adquiriendo la escuela, hace de este lugar un entorno complicado para los que acudan a ella mantengan una buena convivencia” (2011, p. 185).

Con esta idea los autores afirman que no es nada fácil mantener una buena convivencia escolar en la escuela, pero no obstante el maestro debe hacer esfuerzos para contribuir en que las relaciones no se resquebrajen a fin de que ello se vea reflejado en el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Espinoza y Ojeda señalan que “Derivada de la condición natural de “ser social” es que la socialización innata del hombre acarrea el concepto de “convivencia”, el que resulta cotidiano a las personas, teniendo su primera aproximación en el seno de la familia” (2010, p. 94).

El autor hace referencia a que, aunque de forma inconsciente, el ser humano tiende a convivir con sus semejantes, y eso es un punto a favor en el logro de un buen clima institucional el cual obviamente mejora la convivencia escolar.

Alarcón aduce que “El conflicto es una construcción social en la interacción escolar, en la que los actores concurren con intereses y necesidades específicas” (2015, p. 82).

En esta cita el autor nos da a entender que no todo conflicto es negativo, dependerá de la manera cómo se asimile para considerarlo como algo inevitable en toda organización.

En la acción de ejecutar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación:

En este aspecto, Martínez considera que “Por inter aprendizaje se define la acción recíproca que mantienen, al menos, dos personas, empleando cualquier medio de comunicación, con el propósito de influirse positivamente y mejorar sus procesos y productos de aprendizaje” (2013, p. 112).

En este párrafo se refiere que para que se dé un inter aprendizaje debe haber por lo menos dos sujetos, los cuales deben tener las mismas expectativas, deben aspirar a lograr los mismos objetivos y ayudarse mutuamente.

Finalmente, para la acción de desarrollar talleres sobre trabajo colaborativo citamos a: Panitz y Panitz, quienes manifiestan que es un “Proceso de interacción cuya premisa básica es la construcción del consenso. Se comparte la autoridad y, entre todos, se acepta la responsabilidad de las acciones del grupo” (1998, p. 43).

En este párrafo se refiere a que todos los integrantes del grupo tienen libertad para expresar sus puntos de vista, sus opiniones, pero al final se tomará en cuenta aquella en la cual la mayoría esté de acuerdo. También se sobrentiende que debería haber un liderazgo compartido, y éste no debe recaer en una sola persona para que de esa manera el grupo sea responsable de todo lo que se haga.

Guitert y Giménez, sostienen que “Es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo. El trabajo colaborativo se da cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista, de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento” (2000, p.124).

En este párrafo se refiere a que la unión hace la fuerza, y esto gracias a que siempre uno va a aprender del otro o sea que el complemento de uno va a ser el otro, pero sin descuidar el respeto por las opiniones ajenas.

Según Gros, “Es un proceso en que las partes se comprometen a aprender algo juntas. Lo que debe ser aprendido solo puede conseguirse si el trabajo del grupo es realizado en colaboración. Es el grupo el que decide cómo realizar la tarea, qué procedimientos adoptar, cómo dividir el trabajo o tarea a realizar. La comunicación y la negociación son claves de este proceso” (2000, p. 214). En este párrafo se refiere a que aquí predomina el trabajo colaborativo, la ayuda mutua en busca del mismo objetivo, tomando decisiones en conjunto haciendo uso de una comunicación asertiva.

Las acciones de MAE, nos sustentamos en Minedu,(2015), no dice que monitoreo es una estrategia que está dirigida a generar cambios en los agentes que están involucrados para brindar un servicio de calidad, mediante el registro de las evidencias de las sesiones de aprendizaje que los profesores realizan para ser analizadas evidenciando errores y aciertos para crear espacios de reflexión y retroalimentación, estas últimas acciones mencionadas forman parte del acompañamiento pedagógico el cual va a brindar al docente la asesoría técnica pedagógica en las dificultades presentadas, ayudándolo a mejorar su práctica

pedagógica, asumiendo compromisos de mejora. También, se dice que la finalidad del monitoreo es recoger información en el mismo terreno de interés, teniendo en cuenta indicadores pre establecidos que permitan comprobarlos, además que importante para la evaluación, sintetiza que es el recojo y análisis de información para una adecuada toma de decisiones. (Minedu, 2016 b)

Con referencia al acompañamiento, siguiendo a Minedu,(2016 C) nos dice que el acompañamiento pedagógico es una estrategia destinada a asesorar de manera programada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa al docente, respetuosos de su saber adquirido y dirigida por los directores, especialistas o acompañantes, que está orientado a la mejora de educación de los estudiantes, de la práctica docente y de la gestión de la institución educativa. Una de las acciones a desarrollar en el plan de acción es las visitas a las aulas, en relación a este aspecto, Minedu (2017 b),sostiene que el director visita al aula para observar el plan de mejora del docente visitado con la finalidad de identificar avances en sus compromisos. Respecto al autodiagnóstico o autogestión utilizando los videos, se dice que cada docente puede registrar sus sesiones por videos para analizarlos y evidenciar así sus puntos débiles y potencialidades, el maestro decidirá finalmente si desea compartir con sus colegas. (Minedu2017 b)

Otra acción que debo comprender para desarrollarlo con eficacia está relacionada con los grupos de interaprendizaje o llamados GIA, en referencia a esto, Minedu (2016) destaca que son reuniones que se relalizan entre docentes para analizar diversos temas o reflexionar sobre sus prácticas, para profundizar algunos temas que son producto del monitoreo y las necesidades de los participantes también, nos dice que es juna actividad muy importante ya que se logra la reflexión colectiva y enriquece los aprendizajes desde la experiencia de los participantes. De tal forma, que se van a desarrollar estas acciones para que los maestros traten asuntos relacionados a los procesos didácticos, planificaciones estrategias metodologicas, lo más importante también es generar sostenibilidad en este aspecto

Aportes de experiencias realizadas sobre el tema

Teniendo en cuenta a la sistematización presentada del XXIII encuentro de consejos escolares autonómicos y del estado (2014), se sistematiza la experiencia exitosa denominada “Todos somos comunidad: participación familiar en la escuela” en el colegio público “Entre culturas” de Albacete, España entre los años 2012 y 2013. Los objetivos que se plantearon fueron: Dinamizar la participación de las familias en los órganos del centro (Consejo Escolar,

Comisiones, etc.), en actividades de aula, en el aula de adultos y en la toma de decisiones. También se pretende captar voluntarios del entorno del centro para colaborar en grupos interactivos, asambleas, etc. y desarrollar actividades y talleres durante el curso que redunden en la participación de familiares y otros adultos. De este modo, se trata de acelerar los aprendizajes básicos de todo el alumnado, mejorar la convivencia y el clima del centro y, en definitiva, lograr una escuela inclusiva. El resultado obtenido fue abrir cauces de participación y colaboración desde la biblioteca con la familia a partir de proyectos de largo recorrido propicia la suma de esfuerzos de ambos ámbitos en el común propósito de acercar y crear lazos positivos entre los bebés, las historias y los libros.

En la tesis “Aprendo a convivir en la escuela” presentada por Delgado (pag.5) partir de las ideas expuestas, podemos llegar a la conclusión que convivir requiere fomentar prácticas igualitarias y comunitarias que buscan el bienestar del grupo, el desarrollo de la ciudadanía, mediante el diálogo y la reflexión crítica. Por ello, desde esta investigación busque propiciar que los estudiantes aprendan a convivir por medio del dialogo y la reflexión sobre lo actuado y a partir de ello, juntos, tomar decisiones.

Propuesta de implementación y monitoreo del Plan de Acción

Matriz de Plan de Acción: Objetivo general, específicos, dimensiones, acciones y metas

La matriz tiene fin de relacionar el problema abordado con sus objetivos y las acciones que se realizarán para solucionar teniendo en cuenta las dimensiones y las metas alcanzar; dicha matriz será muy importante porque nos permitirá tener una mirada general del plan de acción en su implementación

Problema: "Inadecuada gestión de la convivencia repercute en logros de aprendizaje de la Institución Pública 22 de octubre"					
Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensiones	Alternativa de solución	Acciones	Metas
Mejorar la gestión de la convivencia para los logros de aprendizaje de la Institución Pública 22 de octubre	Fortalecer las habilidades interpersonales de los actores de la comunidad educativa	Convivencia	Fortalecimiento del talento humano	Taller sobre talento humano para la mejora de habilidades interpersonales mediante el trabajo colegiado	100% de docentes que participan en taller
	Desarrollar y promover un adecuado MAE, para logro de aprendizajes de los estudiantes	MAE		Plan de monitoreo y acompañamiento. Visita en aula	El 100% de los docentes monitoreados durante el año lectivo.
	Fortalecimiento de habilidades duras y blandas de los docentes de IE para la gestión de los aprendizajes	Gestión Curricular		Realización de GIA para mejorar las habilidades duras y blandas	100% docentes que participan

Matriz de la Implementación de Plan de Acción: cronograma, responsables y recursos humanos.

La matriz tiene como fin relacionar los objetivos específicos con cada una de las acciones que permitirán lograr dicho objetivo, pero teniendo en cuenta los recursos, responsables y el cronograma, el cual permitirá al directivos tener presente el logro de las acciones en los tiempos estipulados.

Objetivos Específicos	Acciones organizadas según dimensión	Meta	Responsables	Recursos	Cronograma (meses)			
					Humanos / materiales	A	S	O
Fortalecer las habilidades interpersonales de los actores de la comunidad educativa	Taller sobre talento humano para la mejora de habilidades interpersonales mediante el trabajo colegiado	100% de docentes que participan en taller	Equipo directivo	Docentes Proyector, computadora, papelotes.	X	X		
Desarrollar y promover un adecuado MAE, para logro de aprendizajes de los estudiantes	Plan de monitoreo y acompañamiento. Visita en aula	El 100% de los docentes monitoreados durante el año lectivo.	Equipo directivo	Docentes Proyector, computadora, papelotes.	X	X	X	X
Fortalecimiento de habilidades duras y blandas de los docentes de IE para la gestión de los aprendizajes	Realización de GIA para mejorar las habilidades duras y blandas	100% docentes que participan	Equipo directivo	Docentes Proyector, computadora, papelotes.		X	X	X

Presupuesto

La matriz tiene la finalidad relacionar los costos y la fuente de financiamiento que acarrearán las acciones a realizar de tal manera se tenga una mirada clara de los y no se tenga inconvenientes.

Acciones	Recurso	Fuente de financiamiento	Costo
Taller sobre talento humano para la mejora de habilidades interpersonales mediante el trabajo colegiado	Fotocopias para docentes Papelotes Capacitador	Docentes participantes Recursos propios Equipo directivo	20.00 soles 30.00 soles 150.00 soles
Plan de monitoreo y acompañamiento. Visita en aula	Papelotes Plumones	Recursos propios Equipo directivo	20.00 soles 12.00 soles
Realización de GIA para mejorar las habilidades duras y blandas	Material impreso	Docentes participantes	40.00 soles
TOTAL			272.00 soles

Matriz del monitoreo y evaluación

La matriz tiene como fin evaluar el nivel de logros de las acciones durante la ejecución de las acciones en el tiempo establecido, también le permitirá a al directivo reformular dicha acción de acuerdo a los resultados que aspira teniendo como indicador las fuentes de verificación de logro; para dicha evaluación de del nivel de logro se acompaña la matriz de indicadores que nos permitirá dicha evaluación

ACCIONES ORGANIZADAS SEGÚN DIMENSIÓN	NIVEL DE LOGRO DE LAS ACCIONES (0 – 5)	FUENTE DE VERIFICACION (evidencias que sustentan el nivel de logro)	RESPONSABLES	PERIODICIDAD	APORTES Y/O DIFICULTADES SEGÚN EL NIVEL DE LOGRO	REFORMULAR ACCIONES PARA MEJORAR NIVEL DE LOGRO

NIVEL DE LOGRO DE LA ACCIÓN	CRITERIOS
0	No implementada (requiere justificación)
1	Implementación inicial (dificultades en su ejecución, requiere justificación)
2	Implementación parcial (dificultades en su ejecución, requiere justificación)
3	Implementación intermedia (ejecución parcial, pero sigue de acuerdo a lo programado)
4	Implementación avanzada (avanzada de acuerdo a lo programado)
5	Implementada (completamente ejecutada)

Conclusión

La labor pedagógica es una noble tarea que todos los actores educativos deben de priorizar para la mejora de los aprendizajes, para ello la familia educativa conformada por el trinomio educativo (padres de familia, docentes y estudiantes) y para conseguirlo se debe promover una sana convivencia, impulsando una sólida institución democrática. Se debe de promover la convivencia pacífica tomando como referente la potencialización de las competencias pedagógicas de los docentes comprometidos con la noble causa de mejorar la labor educativa. El trabajo académico tiene su punto de partida con el diagnóstico de la problemática aplicando la técnica de la chacana de Severo Cuba; de los resultados de éste diagnóstico se estableció el árbol de problemas y posteriormente el árbol de objetivos. Además, para este trabajo nos hemos ayudado de las Dimensiones de la Gestión Escolar (propuesta de Vivian Robinson). Además, se ha tenido en cuenta el mapa de los procesos y las categorías de la Gestión Escolar. Finalmente, desde una perspectiva de liderazgo; tener una institución exitosa, con altos niveles de aprendizaje es necesario fortalecer la convivencia escolar y para ello se necesita el compromiso de todos los actores educativos. La imposición vertical y la imposición conduce al resentimiento y la falta de compromiso con la I.E. por ello es necesario que en la toma de decisiones participen todos los actores educativos a fin que cada uno de los involucrados cumplan con las tareas encomendadas y se involucre en la solución de la problemática educativa.

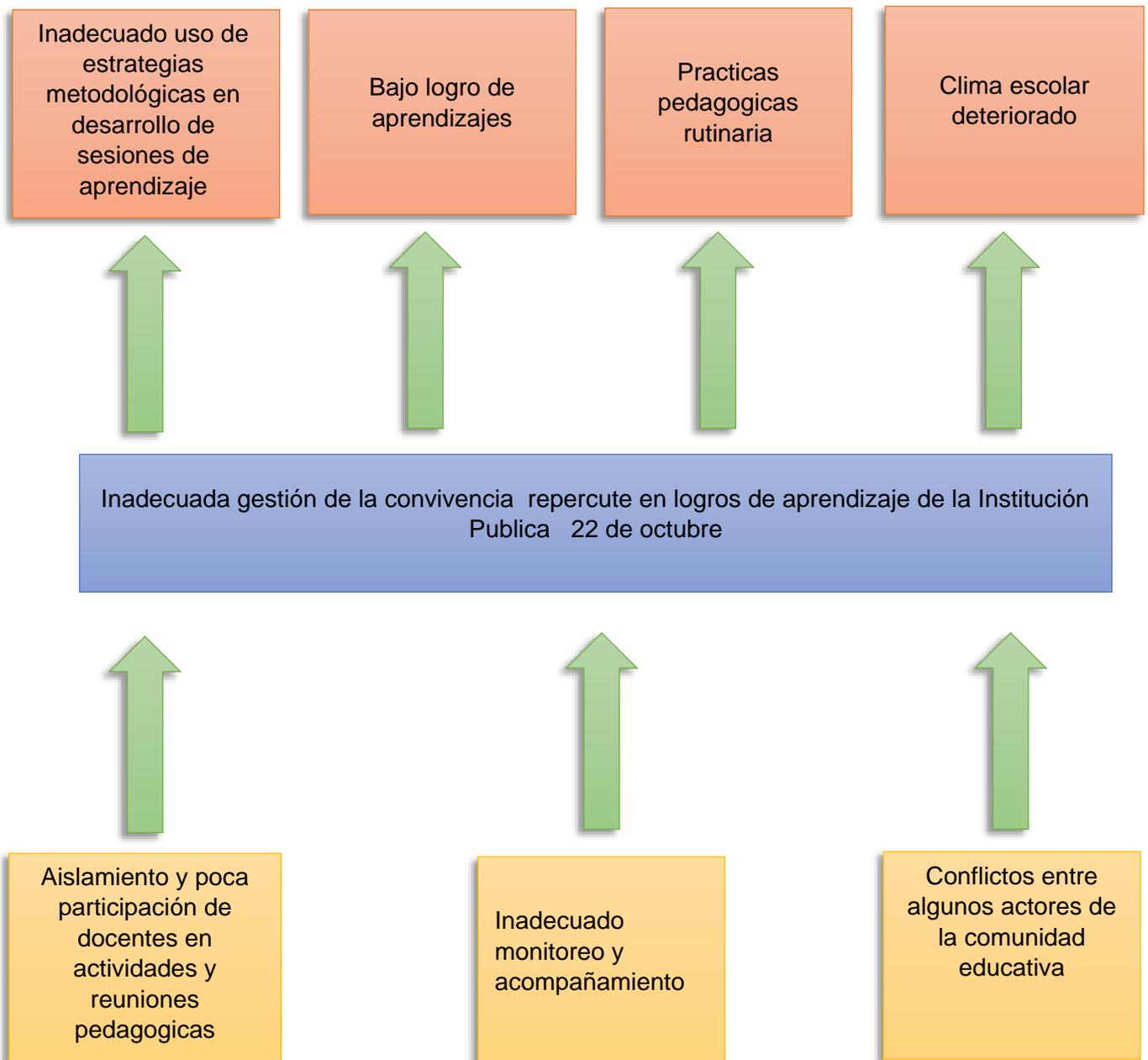
Referencias

- Abanto, T. (2015). Clima institucional. Cajamarca – Perú.
- Acosta, M. (1998). Creatividad, motivación y rendimiento académico. Granada: Aljibe.
- Alcóver, C. (2004). Introducción a la Psicología del Trabajo. Madrid: Mc Graw Hill.
- Alarcón, S. (2015). La Institución Educativa: Escenario de formación Política. Un estudio de Caso. Lima-perú.
- Alfiz, I. (1997). Proyecto Educativo Institucional: Propuesta para un diseño Colectivo. Buenos Aires: Aique.
- Aliaga, J. (1998). Métodos y técnicas de investigación educativa. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Andrade, P. (1995). Mejorando el clima emocional del aula. Guía para docentes de primaria. Lima: CEDAPP.
- Alvarado, O. (1990). Administración de la Educación. Lima: INIDE.
- Amarante, A. (2000). Gestión Directiva Módulos 1 a 4. Buenos Aires: Magisterio Río de la Plata.
- Arana, J. (2002). Los caminos de la gestión en la escuela pública. Serie Educar es innovar 1. Proyecto de Innovaciones Educativas en el distrito de Independencia Convenio UPCH-CIE/BID. Lima: Peidi.
- Arón, A y Milicic, N. (2004). Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Bravo, I. y Herrera, L. (2011). Habilidades sociales y convivencia escolar en un entorno de diversidad cultural, Granada-Perú.
- Bris, M. (2008). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. Universidad Alcalá Departamento de Educación. Recuperado de <http://ddd.uab.es/pub/educar/0211819Xn27p108>.
- Delgado, T. (2014). Escuelas aprendiendo a convivir, México D.F.-México
- Espinoza, I. y Ojeda, P. (2010). Convivencia escolar en una escuela básica municipal de la Reina, Santiago-Chile.
- Guitert y Giménez. (2000). La dimensión social del aprendizaje colaborativo, Catalunya-España

- Irureta, L. (1995). Evaluación del clima motivacional de clase. *Revista de Psicología*, 13 (2), 193-219.
- Ministerio de Educación del Perú (2015). *Compromisos de gestión escolar*. Lima-Perú
- Ministerio de Educación del Perú (2016). *Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad con Liderazgo Pedagógico*. Fascículos de Plan de acción y buena práctica 1 y 2.
- Ministerio de Educación del Perú (2016). *Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad con Liderazgo Pedagógico*. Módulo 6: Plan de acción y buena Práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Segundo Fascículo (1ª.ed.). Lima
- Ministerio de Educación del Perú (2017). *Segunda Especialidad en Gestión Escolar y Segunda Especialidad con Liderazgo Pedagógico*. Tercer Fascículo del Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (1ª.ed.). Lima
- Ministerio de Educación del Perú (2017). *Guía de Evaluación y Autoevaluación del Trabajo Académico II* (1ª edición) octubre. Lima.
- Panitz y Panitz. (1998). *El trabajo colaborativo como estrategia didáctica*, Cali-Colombia.
- Saccca, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres, Lima Perú*.
- Vásquez Flamenco, Guadalupe (2017) *Estrategias y técnicas de la Relación entre Docente y Estudiante San Salvador*. Recuperado de www.revmedica.electronica.sld.cu

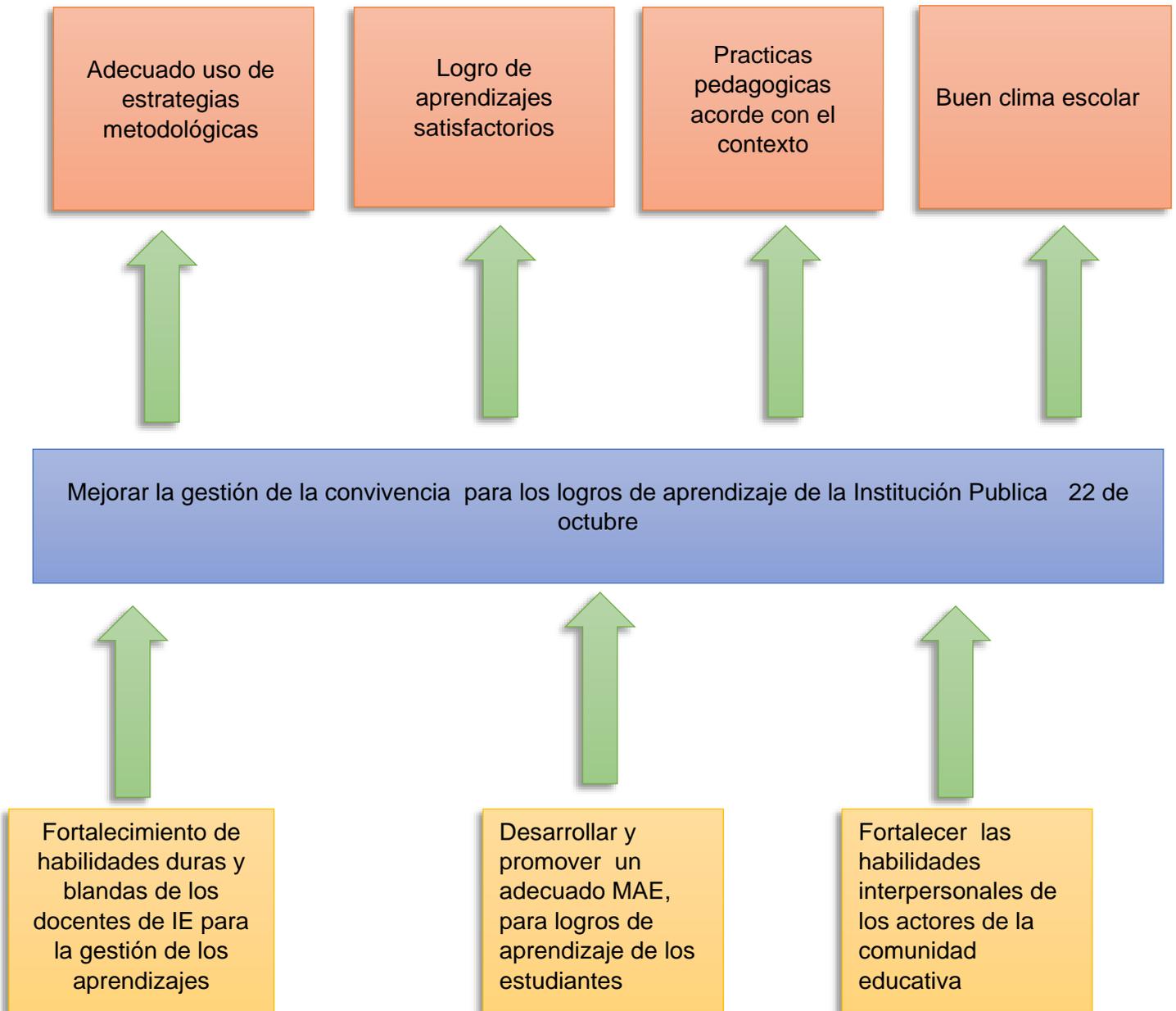
Anexos

Árbol de problema



Fuente: Elaboración Propia

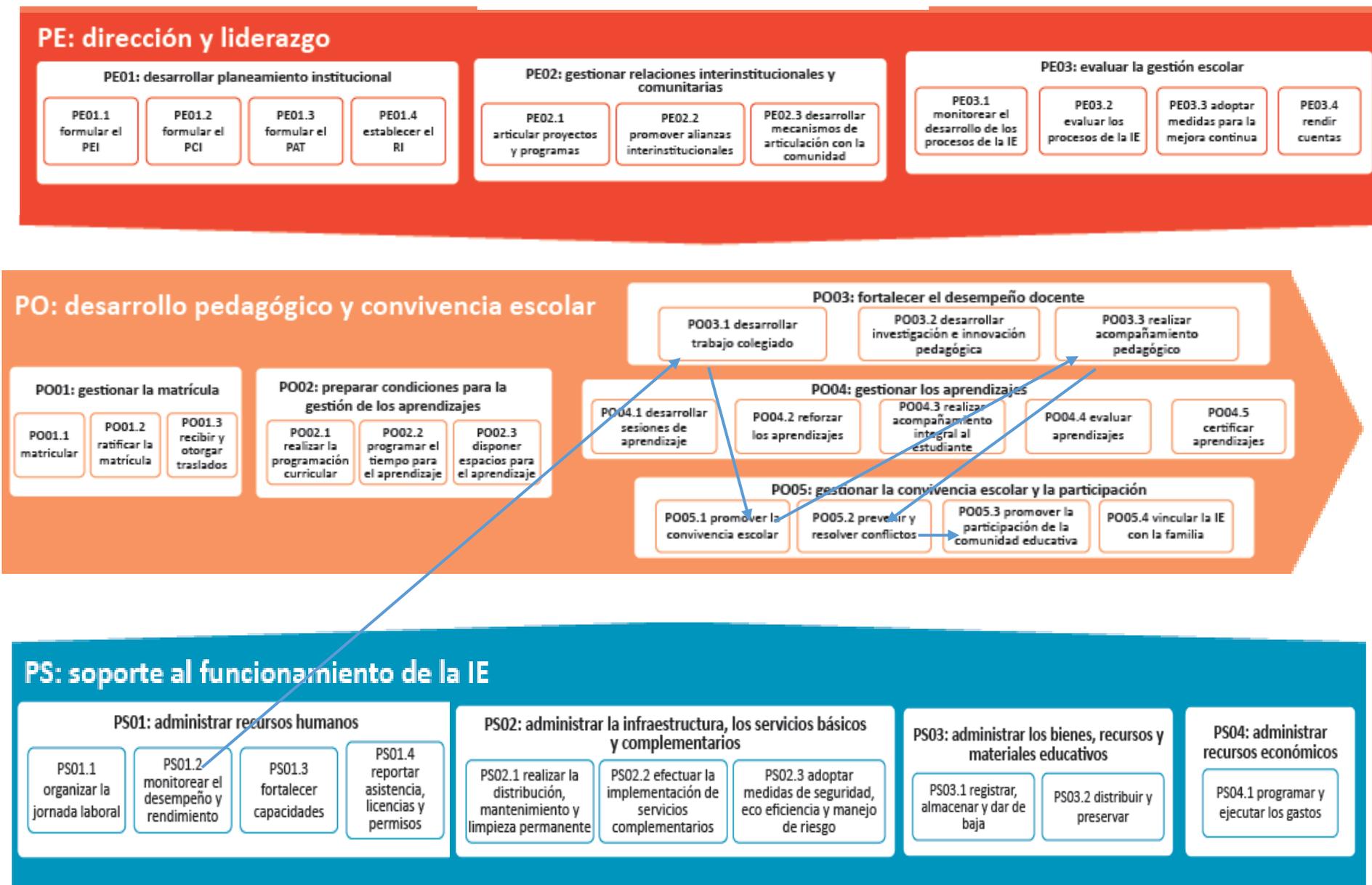
Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración Propia

Mapeo de los procesos que involucra sus alternativas

Mapa de procesos de la IE



Fuente: Adaptado del Módulo 2 de Planificación Curricular. Minedu (2016)

Instrumentos de recojo de información

ENTREVISTA

RECOGIENDO SU OPINIÓN ACERCA DE NUESTRA CONVIVENCIA PARA EL LOGROS DE APRENDIZAJES EN LA I.E. "22 DE OCTUBRE"

Estimado(a) DOCENTE: A continuación, encontrará algunas preguntas sobre la gestión curricular, monitoreo, acompañamiento y evaluación docente y convivencia , le pido que responda de manera sincera ya que no hay respuestas correctas ni incorrectas, no se trata de una evaluación, sino de recibir su opinión (anónima por supuesto) para poder tomar las acciones pertinentes.

Muchas gracias por su colaboración.

1.- ¿Crees que el trabajo equipo ayuda en la planificaciones curriculares? ¿Porque?

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

2.- ¿Cree Ud. Que uso de variadas estrategias mejorara el desarrollo de sesiones aprendizaje? ¿Porque?

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

3.- ¿Cómo cree que se podría trabajar para empoderarnos de estrategias para el logro de aprendizajes?

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

4.- ¿Qué entiende por monitoreo, acompañamiento y evaluación docente?

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

5.- ¿Cree Ud. Que el MAE, ayuda al desempeño docente?, ¿por qué?

.....
.....

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

6.- ¿Permitiría Ud. un monitoreo constante por parte de su director?, ¿por qué?, ¿cómo?

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

7.- ¿Qué papel cree Ud. que juega la convivencia en los logros de aprendizajes?

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

8.-¿Cómo influye los conflictos en la institución educativa y en los aprendizajes de los estudiantes?

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

9.- ¿Cree que se cumple los acuerdos de convivencia en la IE? ¿Por qué?

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

10.- ¿Las relaciones personales de los docentes influye en la gestión de la IE? ¿Porque? ¿Como?

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

Fuente: Elaboración Propia

Matriz de Categorización

DIMENSION	PREGUNTA	CATEGORIA	SUB CATEGORIA
GESTION CURRICULAR	<p>¿Crees que el trabajo equipo ayuda en la planificaciones curriculares? ¿Porque?</p> <p>¿Cree Ud. Que el uso de variadas estrategias mejorara el desarrollo de sesiones aprendizaje? ¿Porque?</p> <p>¿Cómo cree que se podría trabajar para empoderarnos de estrategias para el logro de aprendizajes?</p>	<p>Estrategias Metodológicas</p> <p>Trabajo Cooperativo</p>	<p>Planificación</p> <p>Procesos pedagógicos y didácticos</p>
MAE	<p>¿Qué entiende por monitoreo, acompañamiento y evaluación docente?</p> <p>¿Cree Ud. Que el MAE, ayuda al desempeño docente?, ¿por qué?</p> <p>¿Permitiría Ud. un monitoreo constante por parte de su director?, ¿por qué?, ¿cómo?</p>	Acompañamiento y Monitoreo.	<p>Visita al aula</p> <p>Soporte pedagógico</p> <p>Dialogo reflexivo</p>
CONVIVENCIA	<p>¿Qué papel cree Ud. que juega la convivencia en los logros de aprendizajes?</p> <p>¿Cómo influyen los conflictos en la institución educativa y en los aprendizajes de los estudiantes?</p> <p>¿Cree que se cumple los acuerdos de convivencia en la IE? ¿Por qué?</p> <p>¿Las relaciones personales de los docentes influyen en la gestión de la IE? ¿Porque? ¿Como?</p>	<p>Clima Escolar</p> <p>Convivencia</p>	<p>Conflictos</p> <p>Grupos antagónicos</p> <p>Acuerdos de convivencia</p>

Fuente: Elaboración Propia

Evidencias fotográficas

El Director de la I.E. promoviendo la buena convivencia escolar con Docentes



El Director de la I.E. 22 de Octubre-Urcurume entrevistando a un docente

