

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**



Clima laboral y su influencia en los aprendizajes

**Trabajo Académico para optar el título de segunda especialidad en Gestión  
Escolar con Liderazgo Pedagógico**

Autor: José Clever Del Rosario Céspedes

Asesor: César Humberto Fox Vilela

Código de alumno: 20167785

Marzo, 2018

## RESUMEN

La propuesta que se presenta es el resultado de un proceso de formación en servicio a directivos, en el marco de la política educativa que busca pasar de un enfoque de gestión escolar por funciones a un enfoque de roles compartidos. Es el recorrido para consolidar la escuela que queremos. El directivo como líder pedagógico, centra la gestión escolar en la mejora continua de la práctica pedagógica y los aprendizajes, aplicando un Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación participativo, democrático con autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación que permite identificar debilidades y fortalezas para tomar decisiones oportunas y pertinentes de mejora continua, en un clima laboral favorable para el trabajo en equipo y el fortalecimiento de la comunicación con capacidad de escucha que conlleva a articular la práctica pedagógica con el contexto de la institución educativa. Las jornadas de reflexión se aplican como estrategias metodológicas para establecer condiciones favorables para el logro de aprendizajes significativos y el desarrollo de una práctica pedagógica pertinente, que satisfacen las expectativas de estudiantes, padre de familia y comunidad. La cultura de gestión escolar en toda institución educativa es agente de cambio que no solo se preocupa de lo académico sino de las relaciones sociales, el trabajo en equipo, la motivación, el liderazgo, la vida en comunidad, los valores, el respeto de ideas y construcción de ciencia. El ambiente laboral se relaciona con el logro académico (TERCE, 2015). De ahí que el trabajo Colaborativo y cooperativo permite al estudiante hacer frente a situaciones retadoras, principalmente en las tareas educativas, para mejorar su rendimiento Escolar.

## Índice

Introducción.....	4
1.- Análisis de los resultados del diagnóstico.....	7
1.1. Descripción general de la problemática identificada.....	7
1.2. Análisis de los resultados del diagnóstico.....	9
2. Propuesta de solución.....	12
2.1. Marco teórico.....	13
2.2. Propuesta de solución.....	15
3. Diseño del plan de acción.....	17
3.1. Objetivos y estrategias para la implementación del plan de acción.....	17
3.2. Presupuesto.....	20
4. Evaluación.....	21
4.1. Evaluación del diseño del plan de acción.....	21
5. Lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones.....	23
5.1. Lecciones aprendidas.....	23
5.2. Conclusiones.....	23
5.3. Recomendaciones.....	24
Referencias Bibliográficas.....	25
Anexos:	
Anexo N° 1: Árbol de problemas.....	26
Anexo N° 2: Instrumentos aplicados.....	27
Anexo N° 3: Cuadro de categorización.....	28
Anexo N° 4: Mapa de procesos.....	30
Anexo N° 5: Árbol de objetivos.....	31

## Introducción

El Clima laboral constituye condición fundamental para que los docentes realicen un trabajo colaborativo, participativo y armónico, facilitador de aprendizajes significativos en los estudiantes. Las relaciones interpersonales influyen considerablemente en los aprendizajes; Y, puede decirse que, es el reflejo de las capacidades instaladas de la Institución Educativa. Una Institución con buen clima laboral refleja la calidad profesional de sus docentes y motiva la participación de Padres de Familia y estudiantes.

La Institución Educativa N°100 “Manuel Catalino Farías Morán” de Matapalo se ubica en Av. Zarumilla s/n - Matapalo, capital del distrito del mismo nombre, provincia de Zarumilla, región Tumbes. Atiende dos niveles educativos de EBR de Primaria y secundaria. Creada el 06 de junio de 1962 mediante R.M. N° 9622. Inició sus labores en el año 1958 como Escuela Particular, en la comunidad de Quebrada Seca, a cargo de miembros del Ejército y Policía Nacional; funcionó en vivienda de un poblador. Alberga niñas, niños y adolescentes provenientes de seis caseríos aledaños. Durante su trayectoria ha tenido logros significativos en competencias deportivas: local, regional, macro regional y nacional y en concursos nacionales de innovación pedagógica e Institucional organizados por el Ministerio de Educación (2001; 2002 y 2003) y otros realizados por SERNAP Tumbes (2009). Registra estudiantes como deportistas calificados por la Federación Deportiva Peruana de Taekwondo, obteniendo el ingreso directo a la Universidad Nacional de Tumbes. Los primeros lugares en los Juegos Florales Nacionales Escolares a nivel provincial, regional y macro regional (2015; 2016 y 2017). Ganar incentivo “Bono Escuela” en el nivel de educación primaria por dos años consecutivos. Alcanzar puntaje más alto (84%) de logro satisfactorio en el Área de Matemática en la ECE 2015, a nivel de UGEL Zarumilla y DRE Tumbes. Docentes ganadores de concurso de becas de estudio al extranjero, México y Colombia.

El presente trabajo se desarrolla con los docentes del nivel de educación secundaria de la Institución Educativa N°100 “Manuel Catalino Farías Morán”, en un número de 14, 5 mujeres y 9 varones (6 nombrados y 8 contratados). Todos tienen formación inicial y especialidad en el nivel de educación secundaria, egresados del Instituto Superior Pedagógico “José Antonio Encinas de Tumbes”, dos de ellos tienen grado de maestría en docencia. Los estudiantes son hijos de Padres agricultores de precaria economía y familias disfuncionales. La comunidad está ubicada en plena Línea de Frontera con la hermana República del Ecuador, zona netamente agropecuaria, principalmente cultivos de limón sutil y crianza de animales domésticos

y/o de corral. Los pobladores sufren en tiempos de sequía, no hay un río con caudal de agua permanente y las corrientes subterráneas son profundas. Aprovechan la temporada lluviosa para sus sembríos. Su cultura está influenciada por la ecuatoriana, especialmente en música y aspectos sociales, y por migrantes de la sierra piurana y otras regiones. La comunidad, capital del distrito, tiene sólo una vía de acceso a la provincia de Zarumilla y está en condiciones desfavorables. El clima es tropical con temporadas lluviosas, que si bien favorecen a la agricultura también afectan el transporte, abaratando la producción. Los padres de familia, a pesar de sus condiciones precarias, se interesan por la educación de sus hijos. Actitud reflejada en la masiva asistencia a reuniones o asambleas y participación en faenas o jornadas institucionales de limpieza, educativas y culturales. Situación que coadyuva a que sus hijos sean participativos y responsables.

Este programa ha permitido clarificar y aprender a analizar, mediante la chakana, la propuesta de escuela con sus cinco campos de vida: Aprendizajes, procesos pedagógicos, convivencia entre actores, procesos de gestión y la interacción con la comunidad. Entender las cinco dimensiones del Liderazgo Pedagógico (Vivian Robinson): Establecimiento de metas y expectativas, obtención y asignación de recursos de manera estratégica, Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado y asegurar un entorno ordenado y de apoyo (Módulo 1: Dirección Escolar). Comprender que la dirección de la Institución Educativa tiene que estar centrada en los aprendizajes y que hay que relacionar todo el conjunto de actividades para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que llevan a cabo docentes y estudiantes, el reconocimiento de participación activa de todos los actores como personas individualmente autónomas, con voluntad y poder de acción, centrando el quehacer institucional en el logro de aprendizajes de los estudiantes, asegurando la prestación del servicio educativo de manera eficiente y eficaz con resultados que beneficien a toda la comunidad educativa (Módulo 2: Gestión Escolar). Como directivo y profesional, he dado un giro considerable en el cumplimiento de funciones y del rol protagónico en la gestión escolar. He transferido el liderazgo a docentes, personal administrativo y a estudiantes. Ellos desarrollan actividades por iniciativa y con compromisos institucional. Involucrar a los padres de familia en las diferentes actividades institucionales. Descubrir el talento oculto en la población escolar y laboral. Y, un aspecto importante, a través del Módulo de Habilidades Interpersonales, fortalecí en el manejo del grupo humano con manejo emocional, desarrollar la asertividad, empatía. Además, tener claro el Monitoreo,

Acompañamiento y Evaluación Formativa, que genera confianza en los docentes, romper el mito sancionador, convirtiendo la acción directiva en oportunidad para crecer juntos, personal y profesionalmente, y ser protagonistas de una Comunidad de Aprendizaje, movilizadora por mejores aprendizajes.

Este trabajo presenta la siguiente estructura: Páginas preliminares, Título, Introducción. El Capítulo 1: Análisis de los resultados del diagnóstico: 1.1 Descripción general de la problemática identificada, se redacta el problema priorizado y su justificación e importancia para el logro de los objetivos institucionales y su relación con los compromisos de gestión, el planteamiento coherente del problema con el contexto internacional, nacional y local, el argumento de las causas y factores del problema y los desafíos para la solución del problema, 1.2 Análisis de los resultados del diagnóstico, se presentan los resultados recogidos en relación a la pertinencia de los instrumentos y la información recogida sobre convivencia, relevancia social e implicancias de políticas; así como los resultados teniendo en cuenta las categorías. El capítulo 2: Propuesta de Solución: se describe la propuesta de solución teniendo en cuenta el rol de Liderazgo Pedagógico y los Compromisos de Gestión. 2.1 Marco Teórico, se señalan propuestas similares que contribuyen a enriquecer las alternativas de solución. 2.2 Propuesta de Solución: se explica desde la gestión por procesos y la Práctica Pedagógica. En el capítulo 3 se establece el Diseño del Plan de Acción – Objetivos y estrategias, cuadro de implementación y el presupuesto. Capítulo 4 Evaluación. 4.1 Evaluación del Diseño de Plan de Acción a través de una Matriz. Conclusiones y Recomendaciones. Capítulo 6: Referencias Bibliográficas de acuerdo a las normas APA 6ta edición y el Capítulo 7: Anexos.

## **1. Análisis de los resultados del diagnóstico**

**1.1 Descripción general de la problemática identificada.-** La historia del proceso educativo que desarrolla la Educación Formal muestra que cada Institución Educativa presenta marcados problemas. Se continúan realizando investigaciones para aportar mejoras en la enseñanza y aprendizaje. Uno de los aportes de corrientes psicopedagógicas es la importancia de las relaciones sociales o habilidades blandas en el proceso educativo, especialmente en la Institución Educativa. Su importancia radica que las buenas relaciones humanas, entre los miembros de la comunidad educativa, favorecen los aprendizajes de los estudiantes. La IE N°100 MCFM de Matapalo, en su diagnóstico y análisis situacional, mediante encuestas, entrevistas y cuestionarios, establece sus propios problemas y se ha priorizado el Inadecuado Clima Laboral en los docentes del nivel secundario. **Es necesario fortalecer el clima laboral por ser una variable importante para la mejora de los aprendizajes y al cumplimiento de los cinco compromisos de gestión escolar establecidos en la R.M.N°657-2017-MINEDU.** Un adecuado clima laboral genera buena convivencia y mejores aprendizajes. Los padres de familia al observar buena acogida y buen trato envían sus hijos a la IE. La buena imagen institucional hace que otros padres matriculen sus hijos. Las buenas relaciones entre los docentes y directivos conlleva a elaborar con facilidad y compromiso los instrumentos de monitoreo y acompañamiento, reduce los conflictos, fortalece la comunicación y capacidad de escucha, facilita el cumplimiento de funciones, compromisos y el cumplimiento de las horas mínimas de clase.

En todo el mundo se están cambiando los paradigmas para hacer frente a los nuevos desafíos, en consecuencia están apareciendo nuevas formas de entender las organizaciones y nuevas soluciones. Para Municio (2000), Uno de los cambios radicales que se han producido es la toma de conciencia de las personas, de cada uno, de la gente, de la sociedad y de su protagonismo en el gobierno de su vida, de sus instituciones y de tu propio destino. La educación latinoamericana enfrenta dos desafíos de enorme magnitud: universalizar la cobertura pre-escolar, básica y media; incorporando las poblaciones indígenas al sistema escolar y atender la equidad inclusión, la integración cultural, adaptando para ello sus estructuras, procesos y resultado, desde una revalorización de su capital humano: los estudiantes, docentes y padres de familia. (Brunner, 2001:32).

Estudios como: Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil/primaria y secundaria, Mario Martín Bris y Roberto Fernández Sancidrián (1996-1998). Entre sus Objetivos, conocer mejor

cómo es el clima de trabajo que se vive en los centros educativos públicos de Infantil/Primaria y Secundaria en el ámbito de gestión del Ministerio de Educación de Colombia. Tesis Doctoral: El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Nivel de Educación Secundaria de la UGEL 15 de Huarochirí, Wilmer Montalvo Fritas (2011). Su objetivo Principal: Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente de las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí.

Los docentes del nivel de educación secundaria desarrollan una práctica docente individualizada, reflejando una práctica pedagógica desarticulada; la falta de comunicación efectiva entre pares genera antipatía e irrespeto, prejuicios. Esto se demuestra en el desarrollo de las actividades institucionales. Por ejemplo, los docentes del nivel de educación primaria hacen un trabajo diferenciado y consensuado, involucran a Padres de Familia en el quehacer educativo, no ocurre con los docentes del nivel de educación secundaria, ni siquiera conocen los padres de sus estudiantes. La participación de los padres de familia y comunidad es un factor importante en el proceso educativo, principalmente en el apoyo a tareas educativas y en la gestión escolar de la IE. Contar con un solo directivo y un jerárquico, orientadores de la gestión escolar, atienden dos niveles distribuidos en 16 secciones, hace que la aplicación del MAE sea deficiente y el rendimiento académico insatisfactorio, en relación a las metas institucionales y expectativa de padres y estudiantes. Un MAE democrático y participativo facilita la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, la reflexión y toma de decisiones pertinentes y oportunas de mejora en la práctica pedagógica y aprendizajes. El clima socioemocional y las interacciones positivas tienen una alta asociación en los procesos de aprendizaje y se benefician cuando las relaciones entre los principales actores educativos son cordiales, colaborativas y respetuosas. Asimismo, el monitoreo y la retroalimentación mutua genera una cultura y organización laboral que perfecciona la práctica docente y a la postre se obtienen mejores aprendizajes (TERCE, 2015). Si los docentes realizan una práctica pedagógica individualizada se desaprovecha energía y obtienen resultados nada halagadores; Sin embargo, si se desarrolla un trabajo en equipo se aprovechan mejor la energías docentes con mejores resultados. Se tiene que desarrollar una práctica pedagógica motivadora y centrada en la mejora de los aprendizajes, con una convivencia democrática e intercultural con fuerte vínculo con las familias y comunidad, atendiendo a niños y jóvenes con una educación de calidad como su derecho fundamental.



## 1.2 Análisis de los resultados del diagnóstico.

La información recogida a través de entrevistas y cuestionarios, ha permitido conocer la percepción que tienen los padres y madres de familia en relación al trabajo que realizan los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa N° 100 Manuel Catalino Farías Morán de Matapalo. Es decir, como perciben la convivencia entre docentes dentro y fuera de la Institución, si es que están cubriendo sus expectativas en relación a las aspiraciones y necesidades de sus hijos e hijas, si las relaciones interpersonales están fortalecidas por la práctica de valores morales como el respeto, la solidaridad, la ayuda mutua, responsabilidad y si todos los miembros, al asumir un compromiso, cumplen tal como acuerdan. Contar con información real y verdadera, permite tomar decisiones de mejora, involucrando a todos los actores, para alcanzar mejores. Es importante lograr que docentes del nivel de educación secundaria desarrollen su práctica pedagógica en un adecuado clima laboral, que los beneficia personal y profesionalmente al crecer en comunidad y satisfacer las expectativas de estudiantes y padres de familia. Los padres de familia quieren que sus hijos se sientan seguros y en confianza, dentro y fuera de la Institución educativa, en un marco de respeto y comunicación efectiva y con mejores resultados académicos. Además, que contribuyan al logro de objetivos institucionales, participando en las actividades que programa y desarrolla la Institución, que cuando se conviertan en ciudadanos sean personas útiles a la sociedad, con valores y principios para el desarrollo de sus pueblos con justicia y equidad. Se busca una escuela acogedora, que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidad (MBDDr, 2014)

Los docentes que laboran en el nivel de educación secundaria, la mayoría son contratados, poseen una formación inicial conductista, no se han capacitado en metodología activa, tienen dificultad para aplicar la evaluación formativa. La política de contrato docente, hace que año tras año cambien de docentes. Los estudiantes son hijos de padres agricultores y ayudan en faenas agrícolas, situación que dificulta integrarlos en jornadas de la IE, fuera del horario de clases.

Al solucionar el inadecuado clima laboral de los docentes del nivel de educación secundaria, hace que otras instituciones educativas resuelvan problemas similares, tanto regional, nacional e internacional. El ambiente laboral se relaciona con el logro académico (TERCE, 2015). Teniendo el fortalecimiento para desarrollar una gestión escolar en un ambiente democrático con el suficiente manejo de emociones, se dará solución a este problema priorizado y por ende a otros problemas como la indiferencia de los padres de familia en la educación de sus hijos y el bajo rendimiento académico.

El trabajo Colaborativo y cooperativo permite al estudiante hacer frente a situaciones retadoras, principalmente en las tareas educativas, para mejorar su rendimiento Escolar. Promover el trabajo Colaborativo significa ayudar a los estudiantes a pasar del trabajo grupal espontáneo a un trabajo en equipo, caracterizado por la cooperación, la complementariedad y la autorregulación. Se trata de un aprendizaje vital hoy en día para el desarrollo de competencias. Desde este enfoque, se busca que los estudiantes hagan frente a una situación retadora en la que complementen sus diversos conocimientos, habilidades, destrezas, etc. Así el trabajo cooperativo y colaborativo les permite realizar ciertas tareas a través de la interacción social, aprendiendo unos de otros, independientemente de las que les corresponda realizar de manera individual (Currículo Nacional, 2016, Pág. 99).

El buen Clima de relaciones humanas en una Institución Educativa conlleva a mejorar los aprendizajes de los estudiantes. El clima de relaciones humanas que prevalece en las escuelas es una de las variables que más influye en el aprendizaje de los estudiantes en América Latina. Por lo tanto, en nuestras escuelas se debe promover buenas relaciones interpersonales. Casassus (1998). La participación y compromiso de los miembros de una comunidad educativa son importantes para el logro de sus objetivos comunes (aprendizajes) y mejora de la identidad.

La práctica pedagógica actual se basa en corrientes pedagógicas y psicológicas diferente a las de formación de muchos docentes de más de dos décadas, quienes deben actualizarse y capacitarse para desarrollar una práctica docente pertinente.

Una forma de mejorar resultados en las Instituciones educativas son las estrategias metodológicas que generan condiciones favorables para los aprendizajes es el clima laboral, considerada como condición fundamental para que el docente y el estudiante se desenvuelvan en confianza, seguridad durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, utilizando una comunicación asertiva con capacidad de escucha, dan énfasis al trabajo colaborativo y participativo para el logro de objetivos institucionales, los que están centrados en mejores aprendizajes de los estudiantes, y elevar la identidad institucional. Otra forman son las Estrategias Metodológicas para la enseñanza – Aprendizaje, mediante una Educación en democracia en la Práctica Pedagógica en el aula. Concretar los aprendizajes fundamentales requiere cambios sustanciales en los saberes, prácticas y relaciones intersubjetivas que desarrollan los docentes. La renovación de la práctica pedagógica se sustenta en una visión transformadora que permita transitar de la enseñanza tradicional a la producción del conocimiento. Los principales tránsitos que se demanda de la docencia son: de la asimilación acrítica de conocimientos al principio de la

participación activa del estudiante en la producción del conocimiento, Tránsito de una enseñanza reducida a la trasmisión oral a una enfocada en el desarrollo de capacidades en un contexto de interacción y comunicación continuas, Tránsito de creencias, hábitos y reglas que constriñen la acción de los docentes e instituciones educativas, a reglas y acuerdos que impulsan y facilitan las nuevas dinámicas de enseñanza y aprendizaje (MINEDU, 2014).

La implementación de estrategias, basadas a la información recogida, para revertir el inadecuado clima laboral de los docentes, la Institución Educativa tendrá un reconocimiento social y un posicionamiento considerable dentro del ámbito provincial, regional y hasta nacional; con esta postura los más beneficiados serán los estudiantes, toda vez que lograrán su formación integral condiciones sólidas de respeto, confianza, seguridad y emprendimiento. Pues, si bien es cierto que los valores se cimientan en el hogar, también es cierto que se fortalecen en la escuela; Y, es aquí la importancia de un buen clima laboral para fortalecer la confianza y la autorregulación en el estudiante.

En el ambiente escolar suceden relaciones e interrelaciones para el desarrollo de las diferentes actividades institucionales y para el cumplimiento de las normas y decretos que emana el Ministerio de Educación. El involucramiento, la participación en las actividades institucional y la satisfacción en el cargo generan cambios en la conducta de los docentes y en la estructura de la institución educativa.

Los docentes del nivel de educación primaria realizan un trabajo, articulado y consensuado con participación de padres de padres de familia, haciendo de su práctica docente una experiencia exitosa, que ha permitido obtener logros significativos en la Evaluación Censal Escolar por dos años consecutivos (60% del nivel satisfactorio en Comprensión Lectora y 54% en Matemática), lo que no ocurre en el nivel de educación secundaria (sólo el 4,5 % de nivel satisfactorio en ambas áreas). Pues los docentes del nivel de educación secundaria se aíslan y aún mantienen una actitud tradicionalista: **"Yo soy el profesor del área y en mi clase mando yo"**. No aceptan involucrarse en el trabajo en equipo y realizar una práctica pedagógica con enfoque constructivista. De ahí que superar este problema se garantiza mejores aprendizajes en los estudiantes del nivel de educación secundaria y la contribución al logro de la **Escuela que queremos**.

## **2. Propuesta de Solución.-**

Las jornadas de capacitación y reflexión sobre clima laboral son consideradas como estrategias metodológicas de enseñanza y aprendizaje en los docentes del nivel secundaria de la Institución Educativa N°100 “Manuel Catalino Farías Morán” , acompañadas de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) participativo, democrático, utilizando instrumentos de recolección de información para tomar decisiones oportunas y pertinentes, así como determinar su impacto en la práctica pedagógica y en los aprendizajes de sus estudiantes mediante la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación. Es una propuesta de solución al inadecuado clima laboral que presentan los docentes del nivel de educación secundaria con la finalidad de mejorar la práctica pedagógica y a obtener mejores aprendizajes en los estudiantes. Es como entender que si el mundo empresarial busca tener organizaciones de excelencia, requiere un líder, Kenneth Leithwood (2009), en las instituciones educativas también hacemos denodados esfuerzos por mejorar resultados, para que ello ocurra, no solo se trata de una sola persona sino de varias personas (Liderazgo distributivo), toda vez que el directivo por sí solo no garantiza esta mejora institucional. Gracias a este diplomado y segunda especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, que por primera vez se otorga a los directivos de las II.EE, fortalece los procesos de mejora en las II.EE para alcanzar logros de aprendizajes significativos y contribuir a fortalecer la participación de las familias en el proceso educativo de sus hijos y aportar al desarrollo de la comunidad y país. Las jornadas de capacitación sobre Comunicación asertiva y capacidad de escucha, elaboración de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación con sus respectivos instrumentos de recolección de información con participación activa de docentes a través de equipos de trabajo para determinar su impacto en los aprendizajes permiten tomar decisiones oportunas de mejora en la práctica pedagógica y en el logro de aprendizajes.

El liderazgo escolar es actualmente objeto de una atención sin precedentes. La agenda de la reforma educacional, en su permanente evolución, parece haber captado que el rol del liderazgo es en sí mismo una importante meta para la reforma y, simultáneamente, un vehículo para que otras cosas sucedan.(Kenneth Leithwood y Carolyn Riehl, 2009). De tal manera que cumpliendo mi rol como directivo y protagonista de la mejora de los aprendizajes, con el desarrollo de esta propuesta, la gestión de la institución educativa a mi cargo dejará de ser homogénea convirtiéndola en un espacio democrático y participativo, dando importancia al crecimiento profesional docente y centrada en la mejora de los aprendizajes, cambiando la

estructura de funciones por la de roles, donde cada miembro de ésta se sienta protagonista hacia el logro de objetivos y visión institucional. Para ello, elaboramos instrumentos de gestión escolar de manera coordinada, participativa, valorando el aporte de cada integrante y ya no por mero cumplimiento a la normatividad vigente del sector educación. Asimismo, despertar y fortalecer la participación de las familias y comunidad en el proceso educativo de los estudiantes, generando confianza sin subordinación ni autoritarismo para desterrar los conflictos y hacer de la institución educativa un espacio de convivencia sana y agradable, creando condiciones favorables para que docentes y estudiantes se desenvuelvan de la mejor manera en el proceso enseñanza y aprendizaje. Situación que permite lograr los cinco compromisos de gestión escolar y alcanzar los resultados que se plantean en el PAT. Toda vez que el clima organizacional o clima laboral es “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye directamente en su comportamiento” Chiavenato (1999). Se busca que la institución educativa se convierta en una comunidad de aprendizaje, que valore a todo el colectivo que la conforma en un clima que genere currículo contextualizado, con un liderazgo pedagógico que haga de la organización educativa una práctica de acción con trabajo en equipo, reconocimiento de lo que tiene: Debilidades, Fortalezas, problemas para tomar las mejores decisiones de mejora continua en formación docente y centrada en la mejora de los aprendizajes.

## **2.1. Marco Teórico.**

En la tesis: Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Grupo Latino de publicidad Colombia Ltda, realizada por Martha Cecilia Serrato Martínez (2011). Entre los objetivos planteados está el de crear estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa GRUPO LATINO DE PUBLICIDAD COLOMBIA LTDA, con la finalidad de contar con mecanismos de medición periódica de su clima que vaya ligado a la motivación del personal repercutiendo sobre correspondiente desempeño y comportamiento laboral. Debido que las directivas observan una falencia con respecto al tema, especialmente en sus oficinas ubicadas en la ciudad de Bogotá. La Dirección de Recursos Humanos en los últimos meses detectó una serie de malestares en el ambiente de trabajo, pero no está preparado aun estructuralmente para diagnosticar y mejorar el clima que se está viviendo. Tiene evidencia de lo afectado que está el clima laboral al interior de la compañía en lo que ha transcurrido los últimos cuatro años y las consecuencias negativas que esta situación ha dejado en sus empleados Para definir el clima laboral considera a Soria (2009) menciona que el clima organizacional se define en sí, como un conjunto de

propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Otra definición Robbins (1999) se refiere a “la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones, encierra el impacto de los individuos, grupos y estructuras, de él depende la cohesión del sistema social” (p. 53). Las conclusiones que presenta es que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Las empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal que puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Tesis: El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura, realizada por Asteria del Pilar Albañil Ordinola (2015). Su objetivo general: describir el clima de trabajo que se vive en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura, entre los objetivos específicos: Describir las dimensiones y factores que inciden en el clima de trabajo que se viene en la IE Enrique López Albújar de Piura. Salta el aporte de Chacón, Plaza y Zapata (2013): hoy, más que nunca, se reconoce la importancia del clima escolar como objeto de estudio para explicar la dinámica de las instituciones. El clima laboral se ha venido abordando principalmente desde perspectivas administrativas o de gestión en general, sin embargo en los últimos años se ha ido ampliando hacia el campo educativo, considerado como actitudes que interactúan en una organización educativa de manera recíproca que a su vez reflejan los valores y objetivos de la vida cotidiana en la escuela, aportando significativamente a los logros educativos. Las instituciones educativas exitosas han basado su estrategia de crecimiento en el desarrollo de su gente y los valores humanos, conformando equipos motivados, involucrados y comprometidos con la filosofía de la organización, donde el clima laboral se convierte en uno de los elementos de diferenciación (satisfacción, entusiasmo, motivación, etc.) y a su vez es uno de los factores que más aporta al logro de mejores resultados en una escuela. Entre las conclusiones, se menciona que el clima que se vive en la institución está caracterizado por un bajo nivel de respeto entre los miembros de la institución. Los docentes expresan que existe mayor nivel de respeto entre ellos, sin embargo sienten bajo nivel de satisfacción de la dirección. Los docentes aportan en mayor grado a configurar un ambiente de trabajo adecuado. El clima laboral es el resultado de las

interacciones de varios factores y algo no evaluable de manera absoluta, de acuerdo a las circunstancias e interacciones humanas en la institución educativa. Existe un clima laboral con bajos niveles de comunicación del personal docente al interior de la institución educativa, a pesar que como expresa Chiavenato (2007) la comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana, sin embargo esta se ve afectada en la institución por dos aspectos fundamentales, en cuanto a la rapidez con que se traslada la información entre profesores y equipo directivo y al respeto que existe entre los miembros de la institución.

Tal como indica Hernández (2007) trabajar en equipo aumenta la coordinación entre el profesorado, fomenta su implicancia en el funcionamiento del centro y propicia rendimientos de los alumnos elevados, ya que facilita el reparto de responsabilidades, asunción de riesgos y la adopción de nuevas y diversas estrategias docentes. Las diferentes formas de pensar que se producen en el marco de la interacción promueven, además, un nivel superior de razonamiento. En estas circunstancias, la eficacia de las IE y su capacidad de respuesta a las necesidades del entorno son mucho mayor. En esta propuesta se enfatiza el trabajo en equipo con los docentes del nivel secundario, mediante un diálogo alturado, reflexionando sobre su práctica pedagógica diaria y los resultados de logros académicos e institucionales. Cooperando más allá de los aspectos técnicos, superficiales y prescriptivos, haciendo un análisis crítico de los problemas educativos que se presentan en la IE. De esta reflexión se propone el Plan de MAE para facilitar la adaptación del currículo al contexto local. De este modo, las actuaciones de cada docente irán en la misma línea y se evitará que cada profesor trabaje según su propio criterio. Se hará referencia al modelo **PERFORM**: Propósito y valores, Empoderamiento, Relaciones y comunicación, Flexibilidad, Óptima productividad, Reconocimiento y aprecio, Moral. (Blanchard, 2007).

## **2.2 Propuesta de solución.**

La propuesta de solución planteada al problema: Inadecuado Clima Laboral de los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa N°100 "Manuel Catalino Farías Morán" de Matapalo, se basa en el enfoque de procesos y pasa por el mapa de procesos se relacionan con el Proceso Estratégico Dirección y Liderazgo con el Proceso Estratégico que sirve para desarrollar planeamiento institucional, conlleva a la revisión de los instrumentos de gestión como el PEI, permitiendo insertar en el Proyecto Educativo Institucional, por ende en el Proyecto Educativo Curricular, agregándola dentro de las actividades del Plan Anual de Trabajo, así como insertar

en el Reglamento Interno las nuevas normas de convivencia, amparadas al marco legal emanado del órgano rector para evaluar el cumplimiento de los compromisos del trabajo en equipo. Al tener mayor participación y compromiso de los docentes se facilita gestionar las relaciones interinstitucionales y comunitarias, a través de la articulación de proyectos y programas de desarrollo y fortalecimiento de habilidades comunicas y de trabajo colaborativo, promoviendo alianzas interinstitucionales mediante convenios, Es necesario evaluar la gestión escolar adoptando medidas para la mejora continua de los aprendizajes dentro de un adecuado clima laboral. Al desarrollar jornadas de reflexión y de capacitación, para garantizar una gestión escolar transparente que genere confianza, se hace necesario rendir cuentas a toda la comunidad educativa. Si los docentes del nivel secundario practican una comunicación efectiva con capacidad de escucha, el desarrollo pedagógico y la convivencia escolar se fortalecen y generan condiciones para la gestión de los aprendizajes. Asimismo, elaborarán la programación curricular, considerando el tiempo para el aprendizaje y disponer espacios para el aprendizaje. Un adecuado clima laboral fortalece el desempeño docente, el trabajo colegiado, desarrollar investigación e innovación pedagógica, el acompañamiento pedagógico participativos, la gestión de mejores aprendizajes, el desarrollo adecuado de las sesiones de aprendizaje, la retroalimentación de los aprendizajes con evaluación formativa, realizar acompañamiento integral al estudiante, gestionar la convivencia escolar de manera participativa y democrática, prevenir y resolver conflictos con participación de la comunidad educativa, vincular la IE con la familia; Sin embargo, es necesario administrar el recurso humano y su jornada laboral, monitoreando el desempeño y rendimiento: Mientras mayor sea la concentración de los líderes, de sus relaciones, del trabajo y de los aprendizaje en el quehacer principal que es la enseñanza y el aprendizaje, mayor va ser su influencia sobre los Resultados de los estudiantes. Los recursos de una organización, tanto materiales como humanos, son la pieza fundamental para lograr un determinado objetivo. Sin recursos, no es posible construir el camino hacia las metas. El manejo estratégico de los recursos incluye elementos como la contratación de personal calificado, la destinación de insumos y la asignación monetaria a las distintas iniciativas que se estén llevando a cabo. Se trata de asegurar los recursos y su distribución con propósitos instruccionales. Viviane Robinsón (2007)



### 3. Diseño del plan de acción

#### 3.1. Objetivo y estrategias para implementación del Plan de acción

<b>Objetivo general:</b> Mejorar el clima laboral de los docentes del nivel secundario de la institución educativa N°100 “Manuel Catalino Farías Morán” de Matapalo, mediante talleres de capacitación y reflexión para mejorar los aprendizajes.						
<b>Objetivo específico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Metas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Cronograma</b>
Articular la Práctica Pedagógica al contexto local mediante jornadas de reflexión para lograr aprendizajes significativos.	Implementación y ejecución de una programación curricular contextualizada para el logro de aprendizajes significativos.	85 % de docentes elaboran y desarrollan su programación curricular contextualizada.  60% de estudiantes logran aprendizajes significativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación sobre metodología de planificación curricular contextualizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitador</li> <li>• Equipo Directivo</li> <li>• Docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Capacitador.</li> <li>• Equipos informáticos.</li> <li>• Papelógrafos.</li> <li>• Cinta masketape.</li> <li>• Plumones</li> </ul>	1 ; 2 y 3 de marzo 2018
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de programaciones curriculares e instrumentos de evaluación por grado y área teniendo en cuenta el enfoque territorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> <li>• Docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías del docente.</li> <li>• Equipos informáticos.</li> <li>• Papelógrafos.</li> <li>• Cinta masketape.</li> <li>• Plumones.</li> <li>• Textos escolares</li> </ul>	Del 5 al 8 de marzo 2018
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de círculos de interaprendizaje entre docentes para la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del desarrollo curricular y logros de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> <li>• Docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos informáticos.</li> <li>• Papelógrafos.</li> <li>• Programaciones curriculares y sesiones de aprendizaje.</li> <li>• Cinta masketape.</li> <li>• Plumones y lapiceros.</li> </ul>	Del 9 de marzo al 20 de diciembre 2018

Fortalecer la comunicación y capacidad de escucha mediante jornadas de reflexión para mejorar la convivencia laboral.	Desarrollo de protocolos de comunicación y convivencia para mejorar el clima laboral	80 % de docentes mejora su relación interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación sobre habilidades blandas y el valor del recurso humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitador.</li> <li>• Equipo Directivo</li> <li>• Docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Capacitador.</li> <li>• Equipos informáticos.</li> <li>• Papelógrafos.</li> <li>• Cinta masketape.</li> <li>• Plumones</li> </ul>	Marzo, junio y agosto 2018
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insertara en el PAT celebraciones que permitan fortalecer el clima laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> <li>• Docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos informáticos.</li> <li>• Papelógrafos.</li> <li>• Cinta masketape.</li> <li>• Plumones</li> <li>• Calendario comunal y rol de cumpleaños</li> </ul>	Marzo 2018
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar estímulos motivacionales de reconocimiento a las prácticas exitosas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> <li>• Consejo directivo de APAFA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos informáticos.</li> <li>• Papel bon.</li> <li>• Impresora</li> <li>• Tinta para impresora.</li> <li>• PC o laptop.</li> </ul>	De mayo a noviembre 2018
Elaborar y Ejecutar un Plan de MAE participativo mediante la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para mejorar la práctica	Consolidar el monitoreo, acompañamiento pedagógico y la evaluación formativa hacia la mejora de los aprendizajes y formación continua de los docentes.	85% de docentes reciben visitas de monitoreo y acompañamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación sobre el diseño de monitoreo y acompañamiento pedagógico en la IE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitador</li> <li>• Equipo Directivo</li> <li>• Docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Capacitador.</li> <li>• Equipos informáticos.</li> <li>• Papelógrafos.</li> <li>• Cinta masketape.</li> <li>• Plumones.</li> </ul>	Marzo 2018
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada de trabajo colegiado entre docentes y directivo para definir el instrumento de monitoreo y acompañamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> <li>• Docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos informáticos.</li> <li>• Papelógrafos.</li> <li>• Cinta Masketape.</li> <li>• Plumones</li> </ul>	Marzo 2018

pedagógica y los aprendizajes.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas de monitoreo y acompañamiento a docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuaderno de campo.</li> <li>• Lapiceros.</li> <li>• Ficha de monitoreo.</li> <li>• Sesiones o diario de clases.</li> </ul>	Marzo a diciembre 2018
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar el círculo de interaprendizaje entre directivo y docentes para reflexionar sobre el acompañamiento pedagógico y la convivencia laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> <li>• Docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos informáticos.</li> <li>• Papelógrafos.</li> <li>• Cinta Masketape.</li> <li>• Libro de actas</li> <li>• Plumones</li> </ul>	Marzo 2018

### 3.2. Presupuesto

Actividades	Periodo	Costo S/.
Capacitación sobre metodología de planificación curricular contextualizada.	1 ; 2 y 3 de marzo 2018	196.00
Elaboración de programaciones curriculares e instrumentos de evaluación por grado y área teniendo en cuenta el enfoque territorial	Del 5 al 8 de marzo 2018	300.00
Conformación de círculos de interaprendizaje entre docentes para la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del desarrollo curricular y logros de aprendizaje	Del 9 de marzo al 20 de diciembre 2018	100.00
Capacitación sobre habilidades blandas y el valor del recurso humano.	Marzo, junio y agosto 2018	196.00
Insertara en el PAT celebraciones que permitan fortalecer el clima laboral	Marzo 2018	300.00
Gestionar estímulos motivacionales de reconocimiento a las prácticas exitosas.	De mayo a noviembre 2018	100.00
Capacitación sobre el diseño de monitoreo y acompañamiento pedagógico en la IE.	Marzo 2018	196.00
Jornada de trabajo colegiado entre docentes y directivo para definir el instrumento de monitoreo y acompañamiento.	Marzo 2018	100.00
Visitas de monitoreo y acompañamiento a docentes	Marzo a diciembre 2018	100.00
Conformar el círculo de interaprendizaje entre directivo y docentes para reflexionar sobre el acompañamiento pedagógico y la convivencia laboral	Marzo 2018	100.00
<b>T O T A L</b>		<b>1688.00</b>

#### 4. Evaluación

##### 4.1. Evaluación del Diseño de Plan de acción

##### Matriz para el diseño del Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción

ETAPAS	MATRIZ DE MONITOREO Y EVALUACIÓN				
	ESTRATEGIAS/ACCIONES	ACTORES	INSTRUMENTOS	PERIODICIDAD	RECURSOS
	¿Cuáles son las estrategias que hacen viables las etapas de monitoreo y evaluación del PA?	¿Quiénes están involucrados en las etapas de monitoreo y evaluación del PA?	¿Cuáles son los instrumentos que se utilizaría en las etapas de monitoreo y evaluación del PA?	¿Cómo organizamos el tiempo en cada etapa de monitoreo y evaluación del PA?	¿Qué recursos se necesita en cada etapa de monitoreo y evaluación del PA?
PLANIFICACIÓN	<b>Elaboración del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del comité de monitoreo, acompañamiento y evaluación</li> <li>• Elaboración de instrumentos para el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, concordantes con los objetivos y estrategias del Plan de acción.</li> <li>• Elaboración del cronograma.</li> </ul>	Comunidad educativa.	Acta de formación de comité.	Marzo	Humanos: Comunidad educativa.  Materiales: Papelógrafos, plumones.  Económicos.
			Instrumentos de monitoreo, acompañamiento y evaluación		
			Cronograma.		
IMPLEMENTACIÓN	<b>Ejecución del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de los instrumentos a las diferentes actividades del Plan de Acción.</li> </ul>	Equipo directivo.  Comité de MAE.  Docentes.	Lista de cotejo  Ficha de autoevaluación	Al culminar cada actividad que puede ser	Humanos: Comunidad educativa

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de resultados de acciones ejecutadas en relación con la mejora de la práctica pedagógica y aprendizajes.</li> </ul>	Estudiantes.		bimestral semestral	o Material de escritorio: Hojas bon, Plumones. Papelógrafos.  Equipos informáticos.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de la adopción de medidas correctivas y flexibles durante la implementación de la alternativa de solución del Plan de Acción.</li> </ul>	Equipo directivo.	Lista de cotejo  Ficha de autoevaluación  Ficha de análisis documental.		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifica lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones en base a la propuesta de solución</li> </ul>	Equipo directivo Docentes	Ficha de autoevaluación y evaluación	Al culminar la propuesta	
<b>SEGUIMIENTO</b>	<b>Acompañamiento de la ejecución del Plan de Acción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de instrumentos de seguimiento.</li> </ul>	Docentes Estudiantes Directivos PPFF	Ficha de observación  Lista de cotejo  Rúbricas  Entrevista a profundidad.	Trimestral	Humanos Materiales Económicos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis e interpretación de los logros de aprendizaje y mejora de la práctica pedagógica</li> </ul>	Docentes Estudiantes Directivos	Evaluaciones de rendimiento académico	Trimestral	Materiales Humanos Hojas de evaluación.

## **5. Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones:**

- Considerar las características del contexto para elaborar la programación curricular en equipo, enriquece la práctica pedagógica en el aula, porque evidencia el orden didáctico que subyace el trabajo en aula, respetando los ritmos y estilos de aprendizaje que conlleva a diseñar estrategias de acompañamiento como nuevas alternativas para el logro de aprendizajes significativos.
- Un adecuado clima laboral aumenta el sentido de pertenencia institucional con disposición de trabajar en equipo por la mejora de la práctica pedagógica y los aprendizajes, posibilita el desarrollo profesional y personal de forma integral y consolida una cultura institucional sólida de mejora continua, centrada en los aprendizajes.
- Aplicar un Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación participativo y democrático con autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación permite identificar debilidades y fortalezas para tomar decisiones oportunas y pertinentes de mejora continua en la práctica pedagógica y los aprendizajes

### **5.2. Lecciones Aprendidas.**

- El rol del directivo en el marco de la escuela que queremos, deja atrás la estructura tradicional de funciones; Es decir, ya no se centra en la dimensión administrativa de la institución educativa (gestionador o administrador de la escuela) sino que cumple un rol protagónico en los aprendizajes, de tal manera que se convierte en un líder pedagógico transformador de la escuela, se preocupa por la mejora continua (lidera los cambios) de los aprendizajes y de sus docentes en el desarrollo de la práctica pedagógica.
- El directivo debe tener un adecuado manejo de emociones para poder convertir a la institución educativa en un espacio acogedor por su clima agradable para todos los miembros de la comunidad educativa y oportunidad de aprender en comunidad, valorando al capital humano.
- Cuando los instrumentos de monitoreo, acompañamiento y evaluación se elaboran de manera participativo, todos nos sentimos útiles y sin temor a desarrollar la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación y asumimos compromisos de mejora para el bienestar de toda la comunidad, empoderando a la institución.
- La cultura de gestión escolar en toda institución educativa es agente de

cambio que no solo se preocupa de lo académico sino de las relaciones sociales, el trabajo en equipo, la motivación, el liderazgo, la vida en comunidad, los valores, el respeto de ideas y construcción de ciencia.

### **5.3. Recomendaciones:**

- Al Ministerio de Educación, que emita normas pertinentes y coherentes con la diversidad de país, a fin de que se viabilizar y fortalecer las innovaciones y experiencias éxitos que se emprenden en las instituciones educativas.
- A la Dirección Regional de Educación y Unidad de Gestión Educativa de Zarumilla se asigne personal profesional y especializado para fortalecer el clima laboral e institucional, condición fundamental para generar mejores aprendizajes e implementar programas para el ejercicio de un buen liderazgo, empoderamiento y gestión de los valores institucionales.
- A los directivos participantes de este importante programa, constituir la red de líderes pedagógicos a fin de consolidar la escuela que queremos en todas las instituciones de la región Tumbes, rindiendo cuentas de cada propuesta de Plan de Acción o Buena Práctica.

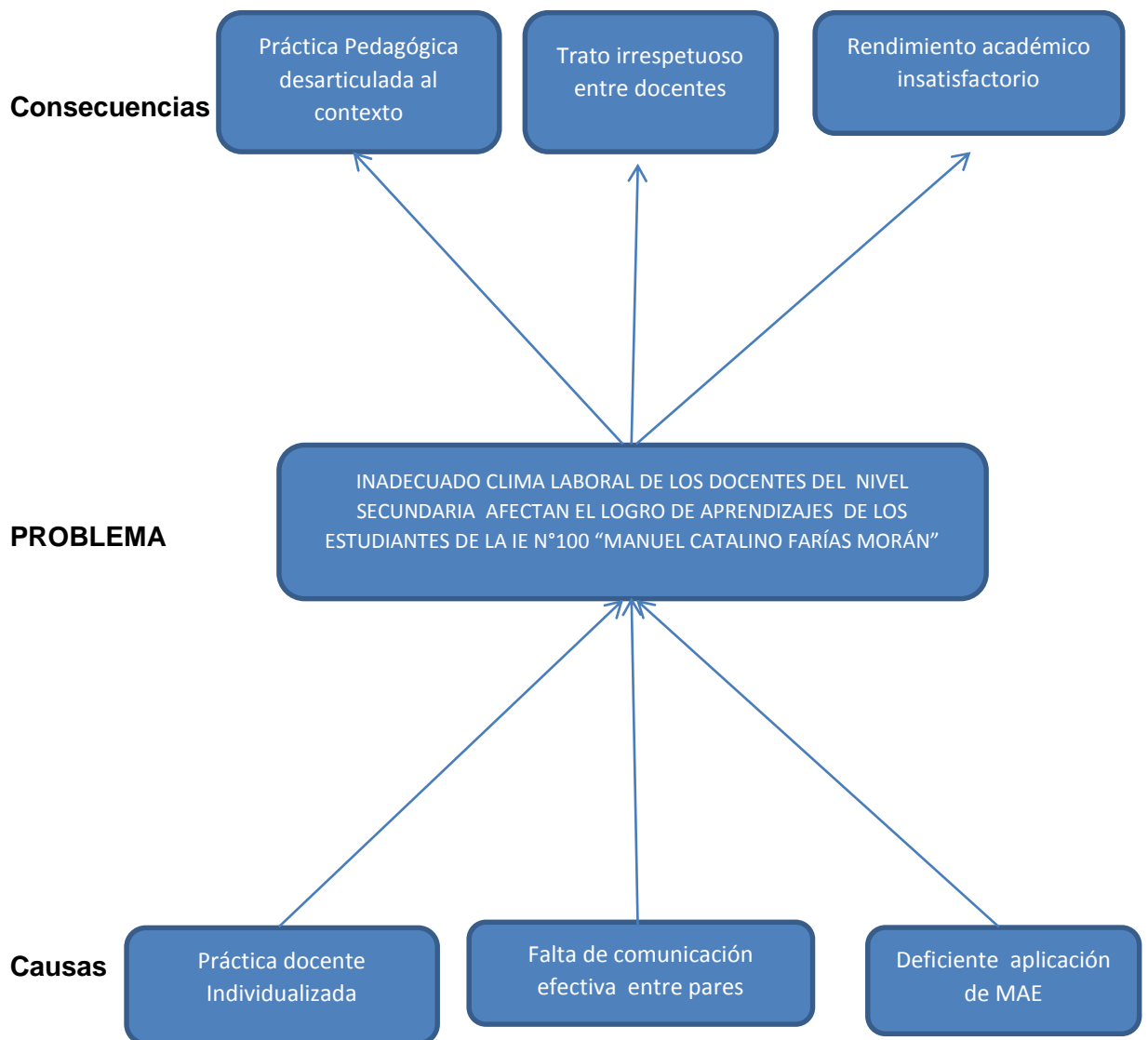


## 6. Referencias bibliográficas

- Ministerio de Educación, Perú (2014). Dominios y Competencias, Marco del Buen Desempeño del Directivo, 34-35..
- Ministerio de Educación, Perú (2014). La docencia y la escuela que queremos. Marco del Buen Desempeño Docente, 6,7.
- Kenneth Leithwood: Liderar teniendo en cuenta las emociones de los profesores, Corwin Press, Chile. 2008.
- Kenneth Leithwood: ¿Cómo liderar nuestras escuelas?, Área de Educación Fundación Chile, 2009
- MARTHA CECILIA SERRATO MARTÍNEZ, Tesis: ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA GRUPO LATINO DE PUBLICIDAD COLOMBIA LTDA.. Bogotá - Colombia, 2011.
- Albañil, A. (2015). El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.
- Gestión Escolar. Magali Robalino-UNESCO 2014, recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=f2bY1Grz5js>
- Sara Fernandez García-Zarco. Tesis: Taller de habilidades para fomentar el trabajo en equipo entre docentes. Universidad Internacional de Rioja, Madrid España. , Recuperado de <http://www.perueduca.pe/documents/21677470/0/fomentar%20el%20%20trabajo%20en%20equipo.pdf>

## 7. Anexos:

ANEXO N° 1: Árbol del Problema:



Anexo N° 2

**ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Estimado Padre de Familia, consideramos a usted como un actor importante en el proceso educativo de su hijo(a), que gustosamente lo atendemos en esta Institución Educativa. Y, queremos contar con su aporte para mejorar las condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Respondiendo las siguientes preguntas

1.- Considera importante conocer al (la) docente y conversa con él (ella) sobre la atención o trato que le brinda a su hijo(a)?

Si ( ) No ( ) Porqué:.....

2.- Cómo califica la convivencia de los profesores del nivel secundario en la Institución Educativa.

Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ).

Explique:.....

3.- Alguna vez ha escuchado que los profesores de secundaria se faltan el respeto e incluso hasta con el Director de la Institución Educativa?

A veces ( ) Varias veces ( ) Nunca ( )

4.- Cree usted que una buena comunicación ayuda a mejorar el trabajo a las personas:

Si ( ) No ( )

Porqué:.....

5.- Menciones los problemas que considere estén sucediendo en la Institución Educativa.

a).....

b).....

c).....

6.- Qué tanto cree usted que estos problemas puedan afectar el aprendizaje de sus hijos?

Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )

7.- Como cree usted que la Institución Educativa puede atender estos problemas:

.....

8.- Cómo le gustaría que sean los docentes que están a cargo de su hijo(a):

.....

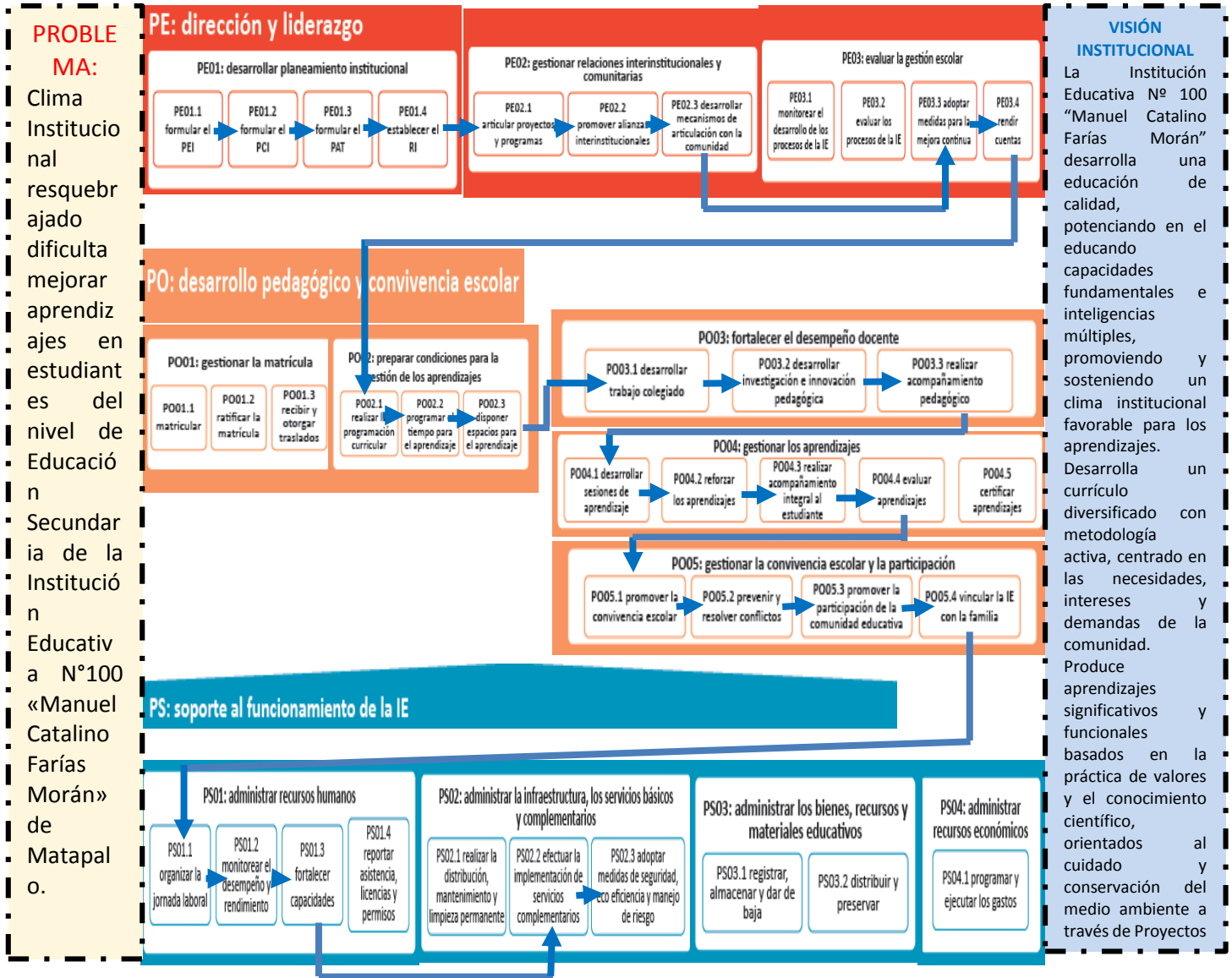
Muchas Gracias

### Anexo N°3: CUADRO DE CATEGORIAS

<b>Pregunta 1: ¿Para qué sirve tener buenas relaciones sociales y emocionales en la Institución Educativa?</b>		
<b>Ideas Relevantes</b>	<b>Sub Categorías</b>	<b>Categorías</b>
D1: Para que nuestros estudiantes se sientan seguros y en confianza en su proceso educativo dentro de la escuela.	Clima Laboral favorable para los aprendizajes de los estudiantes del nivel de educación secundaria en la Institución Educativa.	. Estrategias Metodológicas que generan condiciones favorables para los aprendizajes
D2: Para que los profesores y alumnos se respeten y comuniquen bien y obtengan mejores resultados académicos.	Comunicación asertiva con capacidad de escucha para la mejora de aprendizajes.	
D3: Para tener un buen Clima Institucional que permita lograr los objetivos institucionales.	Trabajo colaborativo para el logro de Objetivos institucionales.	
D4: Para que todos participen en las actividades que programa la Institución Educativa.	Trabajo participativo en la mejora de la Identidad	
<b>Pregunta 2: ¿Crees que las relaciones interpersonales de los docentes influyen en el logro de aprendizajes de los estudiantes?</b>		
D1: Si, porque entre docentes se coordinan las estrategias para la práctica pedagógica	Estrategias para la Práctica Pedagógica en el aula	Estrategias Metodológicas para la
D2: Si porque se unifica la metodología y criterios de enseñanza para favorecer		

la mejora de los aprendizajes de los estudiantes	Metodología para favorecer la mejora de los aprendizajes	enseñanza - Aprendizaje
D3: Si, porque el alumno se siente en confianza en su proceso educativo	Motivación para la enseñanza.	
D4: Si porque al relacionarse entre docentes se seleccionan las mejores estrategias para enseñar a los estudiantes cómo generen sus aprendizajes.	Motivación para aprender	
<b>Pregunta 3:</b> ¿Por qué crees que las habilidades sociales y emocionales son favorables en el proceso enseñanza – aprendizaje.		
D1: Porque se respetarían y valorarían las ideas y opiniones de todos en aula.	Educación en democracia	Estrategias Metodológicas para la educación en la escuela y en la familia
D2: Porque habría una buena comunicación entre estudiantes, docentes y padres de familia	Comunicación asertiva y capacidad de escucha.	
D3: Porque los padres de familia apoyarían más a sus hijos e hijas en las tareas educativas.	Interés de los Padres de Familia por la educación de sus hijos.	
D4: Porque tanto estudiantes, Padres de Familia y Docentes estarían interesados y centrados en la mejora de la educación del estudiante.	Interés común por la educación de los estudiantes	

## Anexo N° 4 : Mapa de Procesos



**Anexo 5: Árbol de Objetivos:**

