



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**ESTRATEGIAS DE GESTION PARA INCREMENTAR LOS
NIVELES DE CONVIVENCIA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
N° 82085 DE PAUCAMARCA. PROVINCIA DE SAN MARCOS.
CAJAMARCA. 2016.**

TESIS

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EDUCATIVA ESTRATEGICA.

PRESENTADA POR:

ROGELIO SAENZ QUIROZ
AUTOR

ELADIO ABANTO URBINA
AUTOR

DR. ALFREDO PUICAN CARREÑO
ASESOR

LAMBAYEQUE – PERÚ-

2016

ESTRATEGIAS DE GESTION PARA INCREMENTAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82085 DE PAUCAMARCA. PROVINCIA DE SAN MARCOS. CAJAMARCA. 2016.

ROGELIO SAENZ QUIROZ
AUTOR

ELADIO ABANTO URBINA
AUTOR

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA.

APROBADO POR:

PRESIDENTE DEL JURADO

SECRETARIO DEL JURADO

VOCAL DEL JURADO

ASESOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo Dios, mi madre, esposa e hijos quiénes supieron guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

AGRADECIMIENTO

A Dios, al Dr. Alfredo Puican Carreño asesor de tesis, a las personas que colaboraron de una u otra forma para la realización de este trabajo, y especialmente a mí madre, esposa e hijos por todo su apoyo y la oportunidad de poder estudiar.

TABLA DE CONTENIDOS

	Pag.
DEDICATORIA.	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRAC.	
INTRODUCCION	9
CAPITULO I	12
1. ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	13
1.1. UBICACIÓN	13
1.2. COMO SURGE EL PROBLEMA	21
1.3. COMO SE MANIFIESTA Y QUE CARACTERISTICAS TIENE.	26
1.4. DESCRIPCION DETALLADA DE LA METODOLOGIA EMPLEADA.	29
CAPITULO II	35
2. MARCO TEORICO.	36
2.1. ANTECEDENTES TEORICOS	36
2.2. BASE TEORICA	38
2.2.1. ESTRATEGIA	38
2.2.2. GESTION.	41
2.2.3. GESTION EDUCATIVA.	43
2.2.4. ESTRATEGIA DE GESTION EDUCATIVA.	45
2.2.5. AREAS INTERNAS DE GESTION.	48
2.2.6. TEORIAS DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.	49
2.2.6.1. TEORIAS EXISTENCIALES SEGÚN GARCIA	50
2.2.6.2. TEORIAS CLASICAS	51
2.2.6.3. LAS NUEVAS TEORIAS.	51
2.2.7. DEFINIENDO LA CONVIVENCIA.	54
2.2.7.1. LA CONVIVENCIA EN LA ESCUELA.	55
2.2.7.2. FACTORES QUE FAVORECEN LA CONVIVENCIA ESCOLAR.	58
2.2.7.3. FACTORES QUE ALTERAN LA CONVIVENCIA ESCOLAR.	58

2.2.7.4. APRENDIZAJE DE LA CONVIVENCIA.	62
2.2.7.5. MEJORA DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR.	64
2.2.7.6. ESTRATEGIA DE PROMOCION DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR.	65
2.2.8. RELACION ENTRE LA GESTION Y LA CONVIVENCIA.	68
CAPITULO III	72
3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	73
3.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.	73
3.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES.	76
3.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS Y ADMINISTRATIVOS.	79
3.4. PROPUESTA	82
CONCLUSIONES.	109
RECOMENDACIONES	110
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.	111
ANEXOS.	114

RESUMEN

El propósito fundamental de nuestra investigación fue el de Diseñar una Estrategia de Gestión Educativa para incrementar los niveles de Convivencia Escolar en la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca. Provincia de San Marcos. Cajamarca. Iniciamos pues, un trabajo de comprensión y análisis de la población educativa de nuestra institución por medio de una encuesta no estructuradas sobre cómo abordar la gestión educativa y la convivencia escolar, ya que pensamos que el sentir, las vivencias y el contacto directo con el personal docente, directivos, estudiantes, administrativos y el contexto nos ofrecían las respuestas que son necesarias para fortalecer la gestión educativa y sobre todo la convivencia en la Institución Educativa. Así mismo, y apoyados en esa información se nos permitió diseñar nuestra estrategia de gestión educativa: Interpersonal. Administrativa y dialógica; que busca el Liderazgo a través del dialogo y la comunicación. El diseño de investigación fue descriptivo, explicativo; de corte transversal, con el uso solo de pre test con un solo grupo. El estudio tuvo un enfoque cualitativo cuantitativo por lo que la selección de la muestra fue al azar, participaron en la investigación 30 estudiantes de los diferentes grados de estudio, 10 docentes, 3 administrativos y 2 Directivos para la recogida de la información. La propuesta de Estrategia de Gestión Educativa para la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca, brindo significativos resultados tanto en estudiantes como en profesores, directivos y administrativos al aplicarles el pre test.

PALABRAS CLAVES: Diseño, Estrategia, Gestión, Gestión Educativa, Convivencia, Convivencia escolar, Liderazgo.

(ABSTRACT)

The fundamental purpose of our research was to Design an Educational Management Strategy to increase levels of School Coexistence in Educational Institution No. 82085 of Paucamarca. Province of San Marcos. Cajamarca. We started a work of understanding and analysis of the educational population of our institution through an unstructured survey on how to approach the educational management and school life, since we think that the feeling, the experiences and the direct contact with the teaching staff, Managers, students, administrators and the context offered us the answers that are necessary to strengthen the educational management and especially the coexistence in the Educational Institution. Likewise, and supported by this information, we were able to design our educational management strategy: Interpersonal. Administrative and dialogical; Which seeks leadership through dialogue and communication. The research design was descriptive, explanatory; Of cross-section, with the use of only pre-test with a single group. The study had a quantitative qualitative approach so that the selection of the sample was random, 30 students of the different study levels participated, 10 teachers, 3 administrative and 2 managers for the collection of information. The proposal of the Educational Management Strategy for Educational Institution No. 82085 of Paucamarca, provided significant results for students, teachers, managers and administrators when applying the pre-test.

KEYWORDS: Design, Strategy, Management, Educational Management, Coexistence, School Coexistence, Leadership.

INTRODUCCIÓN.

Las circunstancias de la vida moderna y los ritmos acelerados que la sociedad viene imponiendo hacen que las relaciones entre la escuela y la familia sufran cambios sustanciales, hasta llegar a rompimientos y a actuaciones en las que cada uno camine por su lado. Por lo tanto, podemos decir que la acción formativa de la familia esta disminuida. Por un lado la escuela como producto social, realiza grandes esfuerzos para tratar de suplir las necesidades y exigencias de los padres de familia, estudiantes y la comunidad educativa en general, respecto a la preparación cognitiva del educando y su convivencia con la comunidad. Pero la escuela considera que un factor adverso a esta problemática, de distanciamiento entre la escuela y la familia, es el abandono de los estudiantes por parte de sus padres y madres a muy temprana edad, o la indiferencia de estos, ante muchas situaciones en la vida. Aquí se presenta una relación de doble vía:

El primero de ellos es que el conflicto en la escuela es producto de las vivencias cotidianas que los niños, las niñas, y los jóvenes experimentan a diario en sus contextos familiares, pero en contravía, a la familia le llegan sus hijos e hijas con conflictos contruidos en la escuela y en su paso por la ciudad.

Es de anotar que el contexto social que nos envuelve es de violencia generalizada (paramilitarismo guerrilla, corrupción política y administrativa, delincuencia común, drogas, tribus urbanas, violencia intrafamiliar, analfabetismo) que han producido intolerancia, desempleo y desplazamiento, con las consecuencias de pobreza e incluso miseria, pérdida de valores humanos, falta de identidad personal, cultural y nacional.

Por lo tanto los esfuerzos de las instancias responsables para la armonía de la convivencia, que son la familia, el estado y la sociedad no son suficientes. El estado se ha reducido en sus funciones y fines esenciales; como proteger la vida, la honra y bienes de todos los asociados para traducirla en un bienestar de poder vivir juntos y compartir. No se ha garantizado el logro de esas funciones y fines

esenciales. Por ello el ciudadano pierde su tranquilidad y toma la ley por su cuenta.

Ante la constatación de esta realidad no podemos permanecer pasivos, y tampoco debemos adoptar discursos nostálgicos que no hacen más que perpetuar la situación. Tampoco cabría situarnos en un planteamiento legalista que puede acabar cayendo en un discurso burocrático. Hace falta elaborar un discurso nuevo que enriquezca y supere las limitaciones de las fórmulas que se vienen utilizando hasta la fecha. Una vez reconocido que existe el problema se hace imprescindible actualizar los argumentos e incorporarnos al debate actual sobre los sistemas de gestión escolar, que se están realizando en un plano social más amplio que el puramente escolar. Bajo estos argumentos es que formulamos el presente problema: Se aprecia en la Comunidad Educativa de la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca, en el proceso de Gestión Educativa, escasa estrategia de liderazgo interpersonal-administrativo y dialógica, que imposibilitan una sana convivencia en la Institución Educativa.

El objeto de estudio se orientó al proceso de Gestión Educativa. Con el propósito de dar solución a la problemática se formuló el siguiente objetivo general: Diseñar una estrategia de gestión para la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca basados en los fundamentos teóricos de Humberto Serna Gómez; con el propósito de incrementar la convivencia en la escuela.

Como objetivos específicos se plantearon los siguientes:

- Diagnosticar en los estudiantes, docentes, directivos y administrativos de la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca, las características manifiestas en su convivencia escolar.
- Analizar los fundamentos teóricos de Humberto Gómez Serna, referidas a la organización educacional, y
- Diseñar la estrategia de gestión para la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca a fin de incrementar los niveles de convivencia.

El campo de acción de la investigación fue: La estrategia de gestión educativa y la hipótesis a demostrar: Si se diseña una estrategia de gestión para los estudiantes, docentes, directivos y administrativos de la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca basados en los fundamentos teóricos de Humberto Serna Gómez; entonces se incrementara los niveles de convivencia en la escuela.

La estructura del informe final de investigación tuvo el siguiente esquema, el mismo que fue distribuido en capítulos. El Primer Capítulo, referido al Análisis del objeto de Estudio, en este capítulo se desarrolló la visión facta perceptible del problema en donde describimos las tendencias históricas tendenciales por las que ha atravesado el problema, arribando a determinar la presentación del problema en la institución educativa con todas sus características y cualidades.

El capítulo segundo, es el referido al Marco Teórico, en donde se analizan las bases teóricas que sustentan la investigación y que han servido como fundamentos teóricos para el desarrollo de la investigación. Se han hecho uso de los fundamentos teóricos de Humberto Serna Gómez, y otros que con sus aportes hemos podido construir estos fundamentos.

Finalmente, el tercer capítulo, en el mismo se presenta los resultados producto de la investigación realizada y la propuesta de Estrategia de Gestión para incrementar los niveles de Convivencia en la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca, para la solución del problema.

Ponemos a consideración el presente informe final de investigación, esperando poder contribuir al desarrollo de la ciencia en nuestra comunidad, en la región Cajamarca y en nuestro querido Perú.

CAPITULO I

CAPITULO I.

I. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN.

El presente trabajo se desarrolló en la Institución Educativa N° 82085 del Distrito de Paucamarca perteneciente a la provincia de San Marcos, en la región CAJAMARCA.

El departamento de Cajamarca está situado en la zona norandina, presenta zonas de sierra y selva. Limita por el norte con República del Ecuador; por el sur con La Libertad; por el oeste con Piura, Lambayeque y La Libertad y por el este con Amazonas. Su capital Cajamarca, es una ciudad ubicada en el valle interandino del mismo nombre, la ciudad se puede divisar desde la colina Santa Apolonia. Cajamarca actualmente representa el núcleo económico, turístico, minero, industrial, comercial y cultural de la sierra norte del Perú.

El departamento de Cajamarca posee una superficie de 35,417.82 km², según D.S. 11-02-1855, Ley de Confirmación: 30 de setiembre de 1862. Esta superficie significa el 1.3% del territorio Nacional.

El clima es templado, seco y soleado en el día y frío en la noche. Las precipitaciones se dan de diciembre a marzo y se presentan con el fenómeno del Niño en forma cíclica, que es un fenómeno climatológico del porte peruano tropical. Su temperatura media anual es de 15.8 °C. Por cercanía al Ecuador y por ser una ciudad ubicada en piso térmico bajo, tiene un invierno suave y un verano caluroso y lluvioso en febrero. La temperatura media anual: máxima media 21°C y mínima media 6°C.

La población según el INEI hasta el año 2007 fue de 317,000 habitantes. La ciudad Capital de Cajamarca cuenta en la actualidad con 288,000 habitantes

aproximadamente y es la 5^o ciudad en importancia del norte peruano después de Trujillo, Chiclayo, Piura y Chimbote, cuenta con 13 provincias y 127 distritos.

Cajamarca Ubicada en la sección meridional del departamento, limita hacia el sur con el departamento de la Libertad. Su territorio abarca las dos vertientes de la cadena Occidental: a del Pacífico, que desciende entre Jequetepeque y el Puchusa hasta una altura de 1000 metros sobre el nivel del mar, y la del Atlántico, desde la cordillera de Cumulca y el río Crisnejas hasta el marañón. El área nuclear de la provincia, y la que concentra la mayor población y actividad comercial, se encuentra en el valle de Cajamarca.

Su capital, la ciudad de Cajamarca, se ubica a orillas del río Mashcón, a una altura de 2750 m.s.n.m., al pie del cerro Cumbe. El territorio que se extiende hacia el noroeste y norte de la ciudad se encuentra repoblado de pinos, lo cual le da un atractivo sumamente especial. Al este se ubican afloramientos de agua termal conocidos con el nombre de Baños del Inca.

Es imposible pensar en Cajamarca sin considerar su rica historia. El origen de la ciudad se remonta a más de 3000 años con el asentamiento de los primeros grupos humanos en su territorio: Huacaloma, Layzón, Cumbemayo y Otuzco, los que alcanzaron su mayor desarrollo entre los años 500 y 1000 de nuestra era bajo el nombre de cultura Caxamarca. Antiguo centro productor de alimentos, recibió las influencias de Chavín y Huari, para ser anexada finalmente al imperio incaico en 1450 por el inca Pachacútec y convertida en centro administrativo y lugar predilecto de descanso de la realeza cuzqueña.

Fue en 1532, en el lugar donde se levanta hoy su plaza de armas, cuando los españoles capturaron al inca Atahualpa. Éste, que había ofrecido llenar de oro una habitación y dos de plata, fue víctima de un juicio injusto y precipitado, y ejecutado públicamente el 29 de agosto de 1533. Tres siglos más tarde la ciudad alcanzó su máximo apogeo con la explotación de las minas de Hualgayoc y la fabricación de

prendas textiles, lo que permitió luego el establecimiento de una floreciente ganadería.

Hoy Cajamarca vive una época de crecimiento impulsada por el desarrollo de la minería aurífera especialmente de la mina de oro de Yanacocha, localizada en el distrito de Encañada, se ha constituido en el eje económico más importante del departamento, su tradicional ganadería de vacunos y ovinos y, más recientemente, la forestación y el turismo. La ciudad de Cajamarca fue declarada por la OEA Patrimonio Histórico y Cultural de las Américas, en noviembre de 1986.

Celendín. Situada en la región suroriental del departamento, limita con Amazonas y la libertad, hacia el este, y con las provincias de Hualgayoc y Cajamarca, al oeste. Geográficamente, es un área de bisagra, pues a través de ella se tiene acceso a los pueblos de la provincia de Chachapoyas, en Amazonas. El valle del río Marañón es su principal accidente geográfico, y en él se ubican los principales poblados y reside gran parte de la mano de obra local.

Su capital Celendín se halla a 2625 m.s.n.m., en las cabeceras del río Grande, tributario principal del río de Las Yungas, afluente del Marañón. Es una provincia eminentemente agropecuaria, famosa por sus artesanos expertos en la confección de sombreros de paja, los cuales se han convertido en un símbolo de la región. La ciudad de Celendín fue fundada a instancias del obispo Baltazar Martínez de Compañón, en 1783, con el nombre de Villa Amalia de Celendín, en homenaje a la reina de España.

Contumazá. Ubicada en el extremo suroccidental del departamento, limita con La Libertad, hacia el oeste y sur, y con las provincias de San Miguel, San Pablo y Cajamarca, hacia el norte y este, respectivamente. La ciudad de Contumazá, su capital, se ubica a 2 700 m.s.n.m., al pie del cerro El Calvario, sobre la margen izquierda del llamado río Seco de las Huertas, tributaria del Chilete.

Su territorio está surcado de este a oeste por estribaciones andinas que dividen las cuencas del río Jequetepeque de los del Santa Ana. Es otra de las provincias bisagra pues permite el enlace con el departamento de La Libertad. Sus habitantes viven de la agricultura (café, arroz, trigo y cebada), la ganadería de vacunos, equinos y caprinos, y la minería de oro, plata y cobre.

Cutervo. Provincia pequeña en extensión, ubicada al sur de Jaén, en la zona centro oeste del departamento. Limita con Lambayeque por el lado occidental, y con Amazonas, por el oriental. Es una zona de montañas pertenecientes a la ceja de selva, irrigadas por el río Chotano y que comprende los fértiles valles que ocupan las cabeceras (parte alta de la cuenca) de varios afluentes del Marañón. Posee una buena red vial que une a los principales poblados de la provincia.

Su capital, Cutervo, se encuentra ubicada a 2649 m.s.n.m. al pie del cerro Illucán, sobre la margen izquierda del río del mismo nombre, muy cerca de su desembocadura en el Sócota, tributario del Huancabamba. En las cercanías de la ciudad se ubica la cordillera de Tarros, uno de cuyos ramales, el de San Andrés, abarca los territorios del primer parque nacional establecido en el Perú.

Chota. Ubicada en la región centro occidental de Cajamarca, limita con el departamento de Lambayeque hacia el oeste, y con las provincias de Cutervo y Santa Cruz, al norte y sur, respectivamente. Chota es famosa por ser tierra de “gente brava”, experta en las cabalgaduras y en el manejo del machete, su compañero inseparable. Las zonas más pobladas de la provincia se hallan en los valles de Chota y Tacabamba.

Su capital, la ciudad de Chota, emplazada en la margen derecha del río Chotano a 2388 m.s.n.m., en la meseta de Acunta, fue incorporada al imperio incaico durante el reinado de Túpac Inca Yupanqui. Poco después de la Conquista, fue otorgada en encomienda a Melchor Verdugo. Fue adoptada como residencia por un grupo de sacerdotes agustinos (1559) y más tarde por un teniente corregidor de la provincia de Guambos, dependiente del corregidor de Trujillo. Fue reconocida como partido

en 1784. Proclamó la Independencia en enero de 1821 y fue incendiada por las fuerzas chilenas en 1882. Décadas más tarde, Chota fue el escenario de una fallida revolución contra el gobierno del general Augusto B. Leguía (1924).

Hualgayoc. La más pequeña de las provincias de Cajamarca y, además, la única mediterránea del departamento. Su nombre en quechua Wallqayuq significa "el que tiene collar", en alusión a la cadena de cerros que rodean a la ciudad. Bambamarca es un pequeño poblado ubicado a 2526 m.s.n.m. sobre la margen izquierda del río Llaucán, es la capital de la provincia. El antiguo pueblo de Hualgayoc, característico por sus balcones, se formó a raíz del descubrimiento de las minas de plata del cerro del mismo nombre y su consiguiente explotación (1773). Su producción de plata fue tal, que contribuyó a subsanar el declive de las minas de Potosí, logrando que el virreinato peruano mantuviera sus cuotas de producción. Con el tiempo, la decadencia de las vetas determinó el estancamiento económico de la provincia.

Jaén. Ubicada en la región norte del departamento, la provincia de Jaén limita con las de San Ignacio y Cutervo, al norte y sur, respectivamente. Hacia el oeste limita con el departamento de Piura, y hacia el este, con el de Amazonas. Una típica provincia de ceja de montaña, con varios ríos de importancia (Huancabamba y Huayllabamba) que recorren gran parte de su territorio para desembocar en el Chamaya (un afluente del Marañón). El extremo sur de la provincia está limitado por los valles a través de los que corre la carretera de penetración proveniente de Porculla (Piura) y que continúa hacia el puente Corral Quemado y Bagua (Amazonas), lo que convierte a esta parte de Jaén en un "territorio bisagra"

Su capital, Jaén, a 729 m.s.n.m., es una ciudad tranquila y hospitalaria, a pesar del intenso comercio que en ella se realiza. Fue fundada con el nombre de Jaén de Bracamoros poco después de la Conquista con el objeto de asentar allí un núcleo de población. Más tarde, luego de la expedición efectuada por Diego Palomino (1549), fue trasladada a su ubicación actual. Pronto el pueblo se convirtió en un importante centro de irradiación de la labor misionera de los mercedarios y jesuitas, quienes fueron repelidos varias veces por los indígenas. Hacia 1625, la zona era

famosa por su tabaco. Hoy sus habitantes viven de la agricultura, siendo el arroz y el café los principales cultivos de la zona.

San Ignacio. Limita al oeste con las zonas de montaña del departamento de Piura; al sur, con la provincia de Jaén, y al norte, con la República del Ecuador. La más selvática y tropical de las provincias, además de la más septentrional. Zona de montañas pobladas por densos bosques poseedores de una alta diversidad biológica, los cuales han sido habitados desde siempre por la etnia Aguaruna. Su territorio se encuentra recorrido por el río Chinchipe, que es navegable en su zona cercana a la frontera y sus afluentes el Tabaconas y el Chirinos.

Su capital San Ignacio es una pequeña ciudad ubicada sobre una meseta a 1324 m.s.n.m., en la margen derecha del río Chinchipe. Su actividad gira en torno de la agricultura (café, tabaco, yuca y frutales), en las partes bajas de los valles; la ganadería, en invernadas o campos de pastos naturales ganados a la selva, y la extracción de maderas duras como el romerillo. Sus poblados más importantes son Tabaconas, Namballe, Chirinos, San José de Lourdes, La Colpa y Huarango.

San Pablo. Es una de las cinco provincias meridionales, y la más pequeña, de Cajamarca. Limita con el departamento de La Libertad, hacia el sur, y con las provincias de Contumazá y Cajamarca, al oeste y este, respectivamente. San Pablo, capital de la provincia, se ubica a 2 365 m.s.n.m., sobre la margen derecha de la quebrada Callaca, un afluente del río Chilete. En sus cercanías se hallan las ruinas de Kuntur Wasi en quechua “la casa del cóndor”, cuya antigüedad se remonta a 1000 años antes de Cristo. En el lugar existe un excelente museo de sitio.

Santa Cruz. Ubicada en la región central del departamento, limita con Lambayeque, hacia el oeste, y con las provincias de Cutervo y Santa Cruz, al norte y sur, respectivamente. Su capital, Santa Cruz de Succhabamba, es un pequeño poblado de agricultores ubicado a 2035 m.s.n.m., sobre el pequeño valle que forma un afluente del río Chancay. Su territorio comprende la parte media de la cuenca

del río Chancay y el tercio superior de la vertiente derecha del río Saña. Una zona eminentemente agrícola dedicada a la producción de caña de azúcar, maíz, camote, yuca y frutales. En el lugar conocido como Chancaybaños se encuentran afloramientos de aguas termales.

Cajabamba. Ubicada en el extremo suroriental del departamento, es una pequeña provincia que recorren los ríos Crisnejas y Chusgón, afluentes del Marañón. Su capital, Cajabamba a 2654 m.s.n.m., sobre la margen izquierda del río Cajabamba, tributario del Condebamba, parece estar más ligada a los pueblos de la sierra de La Libertad que a Cajamarca. Su nombre en quechua se deriva de las voces Ccasa y Pampa, que significan llanura fría. Su territorio tiene como centro el valle de Condebamba, dedicado a la producción de papa, trigo, maíz, caña de azúcar y coca.

San Marcos. Ubicada en el extremo sur del departamento, al norte de la provincia de Cajabamba y al sur de la de Celendín. Limita al este con el departamento de Amazonas, y al oeste, con la provincia de Cajamarca. Su capital, la ciudad de San Marcos, se ubica en la margen derecha del fértil valle del río Huañico, a 2250 m.s.n.m. sobre la carretera de Trujillo a Cajamarca. Sus aguas termales de Calientes están en correlación con los afloramientos termales que se producen más al oeste.

La provincia de San Marcos tiene una extensión de 1 362,32 kilómetros cuadrados, tiene una población aproximada de 53 000 habitantes.. Abarca una superficie de 1 362,32 km² y está habitada por unas 50 275 personas según el censo de 1993; esto representa el 4% de la población total del departamento, por otro lado, se sabe, que la mayor parte de pobladores pertenecen a la zona rural (41 929; lo que constituye un 83,39% de la población total).

La provincia sanmarquina comprende altitudes que van desde los 1 500 hasta los 4 156 msnm, en ella se puede distinguir tanto valles interandinos como zonas de jalca

y puna y una gran diversidad de microclimas que lo convierten en una zona atractiva y muy especial para los visitantes.

Distritos:

- PEDRO GALVEZ (San Marcos)
- EDUARDO VILLANUEVA (La Grama)
- GREGORIO PITA (Paucamarca)
- ICHOCAN
- JOSE MANUEL QUIROZ (Shirac)
- JOSE SABOGAL (Venecia)
- CHANCAY

Mediante Ley N° 23508 del 11 de diciembre de 1982, en el gobierno del Presidente Fernando Belaúnde, se crea la Provincia de San Marcos, que incluye a los distritos de San Marcos, Ichocán, Paucamarca, Shirac y La Grama.

Según Ley 24044, del 27 de diciembre de 1984, en el segundo gobierno del Presidente Fernando Belaúnde, se crea un distrito más y se cambian los nombres de los distritos, más no las capitales, quedando el poblado de Paucamarca como capital del nuevo Distrito de Gregorio Pita.

La Institución Educativa Pública N° 82085 de Paucamarca, inicia a funcionar en el año 1910, como escuela fiscal, con el profesor José María Vílchez y la profesora Zunilde Muñoz, atendándose a tres grados (transición, primero y segundo) dicha escuela funcionó en una casa particular, luego se construyó los ambientes escolares junto a la iglesia en la calle real, cuando llegó la docente Hilda Velásquez Sánchez, se dividieron en dos escuelas una de varones con el No.124 y la otra de mujeres con el No.942, albergando a más de 300 alumnos por ser la única escuela de la zona que contaba con primaria completa el año de 1958, llegó el primer director el profesor Juan Fausto Rojas Cabanillas.

En el año de 1962, la junta de pre- Construcción Escolar conformada como presidente el Sr. Celestino Abanto Abanto, secretario el profesor César Arana Callirgos, tesorero el señor Sixto Abanto Cerdán y como supervisor Iván Rojas Cabanillas, quienes realizaron la compra de un terreno, para la construcción de un nuevo local escolar, el terreno fue de propiedad del sr. Carlos Abanto Carrera, por la suma de S/.350,00 oro, el terreno se encuentra ubicado en el lugar denominado La Suelta, terminada la construcción se cambia el número funcionando como escuela poli docente multigrado.

En el año 1974, se dicta la Resolución Zonal No.1789, con la cual se reconoce a la escuela como Centro Educativo No.82085-82 de Paucamarca.

En el año del 2009, siendo director (e) el profesor Eladio Abanto Urbina, nuevamente se hace la reconstrucción de su infraestructura, cambiando de material rústico a material de concreto, la que cuenta con ambientes totalmente modernos, para brindar atención a los alumnos de Paucamarca y caseríos aledaños, donde se implementa con computadoras e internet y los alumnos tienen la oportunidad de contar con computadoras al igual que los alumnos que estudian en el área urbano. Además la institución educativa a la fecha cuenta con los tres servicios como son agua, luz y desagüe, servicios básicos de una I.E. y a la fecha brinda los servicios educativos como institución polidocente.

1.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA.

Parte de la complejidad del estudio de la gestión educativa y el trabajo en violencia y convivencia escolar, está vinculado a los desafíos que la globalización y la tecnologización del conocimiento y de las relaciones sociales impone a la escuela. Las barreras de lo permeable e impermeable a la escuela han cambiado. Por ejemplo, hoy el acoso entre escolares trasciende las paredes de la escuela y se asienta en las redes sociales. La autoridad pedagógica de los profesores también se ha transformado, en la medida en que prevalecen sistemas de evaluación docente, políticas de puertas abiertas en el aula y mayor liderazgo pedagógico de

los directores. Este trabajo propone propuestas y reflexiones en torno a las necesidades y desafíos que el mundo –global, virtual- exige a la escuela y su cultura. Buscamos también en el trabajo que se analicen las transformaciones en nuestros entendimientos de las juventudes de hoy, así como de sus acciones y demandas.

El lugar que ocupan hoy las empresas educativas en la evolución social y su constante reestructuración, han hecho la idea de movilización de las personas en una organización hacia ciertos objetivos determinados, una de las ideas centrales que han marcado nuestro tiempo.

La preocupación por movilizar a las personas hacia objetivos predeterminados tiene antecedentes muy antiguos. Basta para ello considerar que es posible ubicar en la antigüedad a precursores de dos corrientes que han estado constantemente presentes en los enfoques de la gestión. Por una parte, en la República de Platón se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria. El consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. Por otra parte en la Política de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción democrática. Para Aristóteles el ser humano es un animal social o político, y concebía la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación de su propio destino.

Sin embargo, la gestión concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas es relativamente reciente. Los precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociólogos, administradores y psicólogos. Entre los primeros se destaca en particular Max Weber, quién estudió la organización del trabajo como un fenómeno burocrático. Su aporte se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que se orienta a ajustar los medios con los fines que se ha dado esa organización.¹ Entre

¹ M. Weber. "Economía y Sociedad" Fondo de Cultura Económica, México. 1969.

los administradores destacan Frederick Taylor ² y Henri Fayol. ³ El primero desarrolló la idea de la gestión científica al considerar por una parte que la motivación laboral es generada por el interés económico, y por otra que el proceso del trabajo puede ser racionalizado por los administradores. Henri Fayol, por su parte, racionaliza la función de trabajo, pero esta vez el de la dirección. Ambos, Taylor y Fayol son considerados los padres de la escuela Clásica de Administración. Con posterioridad, entre los psicólogos sociales, Elton Mayo a través de los famosos estudios de las plantas de la General Electric en Hawthorne, y sus trabajos⁴, contenidos en particular en "The Human Problems of an Industrial Society", puso el énfasis en las motivaciones no económicas en el proceso laboral dando origen a la escuela de relaciones humanas. Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización en la cual la organización es vista como un subsistema cuyo punto central son las metas, las que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad. En esta visión de sistemas destacan T. Parsons, quien presenta la teoría funcionalista de los sistemas, L. von Bertalanffy, con la teoría de los sistemas abiertos y N. Luhman con la visión autopoética de los sistemas⁵. Todos estos pensadores se interrogaron acerca del tema central de la gestión, a saber, en la indagación acerca de las motivaciones de las personas en su lugar de trabajo y acerca de qué es lo que los puede impulsar a mejorar su desempeño.

Es sólo a partir de la segunda mitad del siglo XX que se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado. Al interior de este campo es posible distinguir algunas corrientes. Una de ellas emerge de la perspectiva de la experiencia, cuando algunos empresarios como Chester Bernard (ATT) o Alfred Sloan (General Motors), en los años sesenta comienzan a escribir sus experiencias en la administración de grandes empresas. Esta corriente ha tenido una gran influencia en el desarrollo del enfoque casuístico aplicado del campo de la gestión, es decir el enfoque de la gestión a partir de las experiencias concretas de gestión. Esta corriente se transfiere a los enfoques casuísticos de una de las corrientes de la

² F. Taylor, "Scientific Management" Harper and Row, New York, 1911

³ Henri Fayol "Administration Industrielle et Generale, Prevoyance, Organization, Commandement, Coordination, Contrôle (1916) Gauthier Villards" Paris 1982

⁴ Elton Mayo "The Human Problems of an Industrial Civilization", Macmillan, London, 1933.

⁵ N. Luhman Organización y decisión Westdeutcher un Humbolt, Berlin, 1978

gestión educativa predominantes en los Estados Unidos. Una de las dificultades de esta corriente, particularmente fuerte en los libros y revistas de Estados Unidos, es que si bien se refieren a situaciones concretas (situaciones que dan origen a recomendaciones acerca de cómo enfrentar una situación específica), el enfoque empírico resulta en que los temas de gestión salten de una temática a otra, sin lograr profundizar en la comprensión de los mecanismos que rigen la situación específica y como tampoco construir el sentido de la situación. Las otras corrientes emergen del pensamiento más teórico y están ligadas a los modelos de gestión tales como el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados –hasta fines de los ochenta - existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte se daba la planificación y por otra la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

En este período de inicio de los setenta, se intentaron reformas profundas y masivas las que, notablemente, representaban futuros alternativos. Ello se puede observar desde los planteamientos revolucionarios que acompañaron las visiones alternativas

de la sociedad (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua), a otros esfuerzos más técnicos apoyados en el instrumental de los ejercicios de la programación linear. Fueron ejercicios que trataron de captar distintos escenarios de futuro proyectando trayectorias, actores y estrategias alternativas.

Al mismo tiempo, se inician esfuerzos para copar el territorio con la micro planificación, los mapas escolares y el desarrollo de las proyecciones de requisitos en recursos humanos. El estilo predominante continuó siendo el ejercicio cuantitativo. De hecho, el instrumental de la visión prospectiva es el mismo enfoque proyectivo de la visión normativa, sólo que aplicado mediante matrices de impacto a la construcción de distintos escenarios. Desde mediados de los años 70, la visión de alternativas posibles se refuerza, con el inicio de estudios comparativos y de programas regionales, como por ejemplo el PREDE asociados a la OEA o el Proyecto Principal de Educación asociados con la UNESCO. En estos proyectos los planificadores tuvieron la posibilidad de encontrarse, comparar posturas, modelos, estrategias y resultados. En definitiva, la posibilidad de identificar soluciones alternativas a problemas similares. Es, sin embargo, interesante notar que en este período se empieza ya a introducir nuevos elementos como lo eran por ejemplo los resultados de investigación ligados a la planificación. Este modelo mantiene la perspectiva racionalista fundamentada en la proyección (aunque se trate de escenarios alternativos) como técnica. El manejo financiero sigue siendo el elemento predominante y en las decisiones sobre opciones y proyectos alternativos predomina el criterio del análisis costo - beneficio.

La crisis de los años ochenta no hace sino acentuar esta tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y la gestión, consideraciones que estaban ausentes en la década de los sesenta. Ya no estamos en una situación como a inicios de los años setenta, en los cuales la planificación tendía a operar en un vacío social. Con la crisis se introducen los elementos de programación presupuestaria en las unidades rectoras, que era en lo que se habían constituido las unidades de planificación ante situaciones de presupuesto decrecientes.

El esfuerzo comparativo y la escasez de recursos permiten asociar este período con una etapa de consideraciones estratégicas. Es decir, una forma de hacer visible una organización a través de una identidad institucional (análisis de tipo FODA que pone en relieve la misión, la visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Dicho enfoque permitió que las organizaciones pudieran adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante. Sin embargo, es solo a inicios de los noventa que se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y de la gestión en el ámbito de la educación. Cabe destacar, que el pensamiento estratégico tiene en su base un pensamiento de tipo militar. Se reconocen las identidades organizacionales pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos.

1.3. CÓMO SE MANIFIESTA Y QUE CARACTERÍSTICAS TIENE.

El Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos.

En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen en gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida.

Para que el Sistema Educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

Siendo la administración uno de los soportes de la transformación educativa, debería someterse a la recreación de sus estructuras, personal, procedimientos y

resultados. Hay que olvidarse de reformas parciales, que afectan solo a una de las instancias de gestión, y emprender una verdadera modernización y moralización administrativa, que parta del fortalecimiento de la escuela, las aulas y sus líderes - los directores-, de la racionalización normativa legal y de la puesta en vigencia de las Leyes de Carrera Administrativa Pública y la Ley de Carrera Pública Magisterial, Ley de Reforma Magisterial, pues ellas incorporan los mecanismos de rendición de cuentas y evaluación de resultados que requiere el sistema. La administración educativa debería someterse a un observatorio permanente de cumplimiento de metas de incremento de la productividad sectorial. La burocracia podría reducirse a la quinta o sexta parte; y se ganaría en calidad de productos y resultados, si se tercerizan servicios a universidades, escuelas privadas y otras instituciones de probada solvencia profesional y moral.

En la región Cajamarca y en nuestra Institución Educativa, al vincular la convivencia escolar con la gestión educativa se está, por un lado, preguntando cuáles son los aprendizajes que se debieran promover ordenadamente con el fin de promover la convivencia escolar.

Por el otro, nos desafía a interrogar la cultura escolar con el fin de tomar conciencia de cuáles son los mensajes ocultos que desde el desarrollo del currículo se están enviando en relación con la convivencia escolar. Se suma a esto, la necesidad de indagar y cuestionar ¿por qué ciertos aprendizajes vitales para la convivencia escolar como son los relacionados, por ejemplo, con la educación en derechos humanos, educación para la paz, educación para la resolución de conflictos en términos pacíficos, educación para la tolerancia y la no-discriminación, educación para la intersubjetividad y la alteridad, tienen escaso poder, legitimidad y presencia en el currículo de nuestras instituciones educativas?

Debemos hacer notar que desde el discurso curricular oficial-explicito-manifiesto existe una intención deliberada porque los estudiantes manifiesten una serie de logros de aprendizaje vinculados con la convivencia escolar. Sin embargo, las instituciones educativas, sus docentes y directivos; hacen traducciones,

interpretaciones y re contextualizaciones sobre este discurso oficial que no siempre es conducente y facilitador de la convivencia escolar. Desde la práctica docente en el aula y la cultura escolar, es decir desde el currículo oculto, se entregan mensajes que no sólo no favorecen la convivencia escolar sino que en ocasiones la dificultan, la distorsionan y no la promueven.

En el dominio del Crecimiento y Autoafirmación Personal se sitúan propósitos de logro que apuntan al desarrollo de habilidades comunicativas que les permitan a los estudiantes conectarse con otros, de empatía y de servicio, que los aproximen con afecto a esos otros, afianzando el sentido de pertenencia al grupo. En el ámbito de la formación ética se promueve el desarrollo de la tolerancia y la no-discriminación. Las habilidades se relacionan con aquellas vinculadas a los procesos de autorreflexión y resolución de problemas, de modo de fortalecer la capacidad de tomar decisiones de manera autónoma, consciente y responsable. Junto con ello, se busca acrecentar las habilidades sociales, comunicativas y de servicio, en la perspectiva de que los y las estudiantes se vean a sí mismos como miembros de una comunidad que requiere de ellos para crecer y desarrollarse. En el ámbito de la persona y su entorno, las habilidades centrales se relacionan con los ámbitos social y comunicativo, con el propósito de que los y las jóvenes aprendan a interesarse por el entorno social y geográfico en que viven, interactuando comunicativamente con otras personas y grupos, expresando y argumentando opiniones e ideas, así como también, trabajando conjuntamente con otros con quienes relacionarse en un ambiente de respeto y colaboración, sin embargo tampoco podemos afirmar que estos logros se visualizan.

Existe una preocupación preferencial porque los estudiantes reconozcan la diversidad de visiones que existen sobre los problemas sociales, respetando el derecho de plantear y debatir diferentes puntos de vista; que reconozcan similitudes y diferencias entre grupos sociales y culturales; que se percaten de los prejuicios y estereotipos existentes; que analicen situaciones discriminatorias en sus propias vidas, en sus familias y colegio y las consecuencias sociales de los prejuicios (humillación, exclusión, inequidad) que profundicen en las consecuencias negativas

del etnocentrismo y la negación del otro, pero los resultados no son percibidos como logros de aprendizaje.

Revisando y analizando los observadores de los estudiantes de la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca, del Distrito de Gregorio Pita de San Marcos, escuchando las experiencias empíricas de los docentes y analizando las dificultades y tensiones que se presentan para desarrollar las actividades pedagógicas de los profesores, podemos afirmar que existe una gran preocupación por dar solución a esta forma de gestionar la convivencia escolar en la Institución Educativa arriba mencionada porque de no realizarla se estará haciendo cada vez más difícil nuestra labor formativa y de desarrollo integral de la personalidad de los futuros ciudadanos de nuestra comunidad.

1.4. DESCRIPCIÓN DETALLADA LA METODOLOGÍA EMPLEADA.

La propuesta de diseño una estrategias de gestión para incrementar los niveles de convivencia escolar en la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca, persiguió la iniciativa de los investigadores quienes se convirtieron en los actores principales de convencer de la necesidad de esta investigación a parte del grupo institucional. La propuesta se compartió con docentes y posteriormente con los estudiantes, directivos y administrativos.

Cuando en nuestra escuela se convocó a participar a todos para mejorar los vínculos y la vida institucional en general, se produjo una gran movilización que se expresó a través del proyecto, diálogo, que obligaron a diseñarlo y tomarlo en cuenta. Es éste, un compromiso que lo asumimos como responsables del proyecto de investigación en la Institución Educativa para poder emprender la construcción de la estrategia de gestión y que la misma sirva para incrementar los niveles de convivencia institucional. Nos demandó tiempo para su diseño y adecuaciones.

Para esta tarea se requirió de un plan previo, elaborado por los responsables de la investigación el mismo que fue presentado al equipo directivo en primer lugar.

Dicho plan dio respuesta a las necesidades institucionales. Habitualmente algunos actores institucionales (alumnos, docentes, auxiliares, padres) en forma individual o pequeños grupos, hicieron propuestas o expresaron inquietudes personales, aisladas, quienes fueron tomados en cuenta por los responsables para realizar luego una consulta institucional y tener un diagnóstico de situación (expectativas, frustraciones, quejas, propuestas, etc.)

Se utilizó un diseño descriptivo para la evaluación: los autores construyeron un cuestionario original para la «evaluación de la gestión educativa y la convivencia en la escuela», que debía ser respondido por los profesores, estudiantes, directivos y administrativos. Se encontraron diferencias significativas en formas de gestión de la institución; así como la convivencia entre los grupos, al comparar los resultados del pre test.

La propuesta de Estrategia de Gestión Educativa para incrementar los niveles de convivencia en la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca, demuestra ser muy eficaz para hacer frente a problemas de gestión educativa y abordar problemas de agresividad, violencia, disrupción en el aula o de comportamiento disruptivo en el aula, por lo que se le puede suponer un cierto potencial para prevenir otros tipos más graves de comportamiento antisocial en el centro educativo. Sin entrar en las implicaciones más profundas de las relaciones entre teoría y práctica en educación, sí debemos decir que parece evidente que la utilización de cualquier estrategia de gestión en un centro educativo debe enmarcarse en una «política» global del centro en relación con los temas de convivencia, y en adaptación precisas de acuerdo a las características y posibilidades peculiares de dicho centro.

De acuerdo al método de investigación este estudio se clasifica como descriptivo. En los estudios descriptivos, según lo plantean Hernández y otros; (2003: 117) “el propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos; esto es, decir cómo es que y como se manifiesta determinado Fenómeno”. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles

importantes de personas, grupos, comunidades o cualquiera otro fenómeno que se someta a un análisis”.

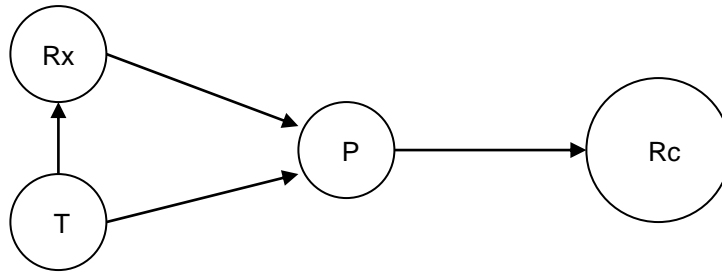
La fuente de investigación se considera descriptiva debido a que se realiza un estudio mediante el cual se determina la importancia de estrategias de gestión educativa para incrementar los niveles de convivencia en la consolidación de los valores en los estudiantes, docentes, directivos y personal administrativo de la institución.

De acuerdo al método para realizar el análisis, se considera ésta, una investigación documental, ya que se utilizaron fuentes secundarias de datos, o sea aquellas con las que se investiga indirectamente a través de documento, libros o investigaciones adelantadas por personas ajenas a los investigadores. Según Ramírez;(1999: 75), la documentación será “El mismo fundamento en la investigación”, por lo que se analizaron materiales de diferentes revistas, libros, guías, trabajos de investigación, documentos en Internet, otras.

Los diseño de campo, de acuerdo con Sabino; (1986: 81) Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto de los investigadores, estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza, tal y como es el caso en la presente investigación.

Asimismo, y de acuerdo al tipo y período de recolección de la información, este estudio se corresponde con el tipo de investigación transversal con un solo grupo, ya que los datos se recolectaran en un solo momento en un inicio su propósito es describir la variable y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

El diseño de Investigación que se utilizó fue el siguiente:



Leyenda:

Rx : Diagnóstico de la realidad.

T : Estudios teóricos o modelos teóricos.

P : Propuesta.

Rc : Realidad cambiada.

Según Chávez, (1994: 162). “La población es el universo de la investigación sobre el cual se generaliza los resultados. Está constituida por características o estratos que permiten distinguir los sujetos unos de otros”. Para efectos de este trabajo, la población estuvo conformada por los 45 miembros de la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca.

De acuerdo con lo planteado por Hernández, S. otros; (2003:305), “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población; es decir un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población”.

Para el caso de esta investigación, la muestra tuvo como objeto de estudio 30 estudiantes de los seis grados del nivel de educación primaria, 10 docentes, 2 directivos y 3 administrativos, debido a que la población es pequeña se utilizó la Muestra aleatoria simple cuando todas las unidades que componen el universo son conocidas y tienen la posibilidad de ser seleccionadas en la muestra. El procedimiento utilizado fue fichar a cada uno de los elementos muestrales y mediante un sorteo sacar las fichas hasta completar a cada uno de los grupos.

Según Bavaresco, la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma. Los mismos u otros, unen en un mismo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación. Nosotros en nuestra investigación hemos hecho uso de la encuesta.

Para Pérez Serrano (2004), la encuesta, es un instrumento de investigación que se utiliza, de modo preferente, en el desarrollo de una investigación, es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa.

El instrumento en el caso de la presente investigación estuvo conformado por una encuesta estructurada, por un grupo de 25 preguntas, diseñados bajo escala Likert, las cuales tuvieron las alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca que se aplicó a la muestra seleccionada.

Para desarrollar la primera y segunda tareas, usamos el método empírico para poder recoger toda la información empírica respecto a la gestión educativa y la convivencia escolar que desarrollan en la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca. Utilizamos la técnica de la Encuesta Auto administrada. Se utilizó una encuesta aplicándola a estudiantes, docentes, directivos y administrativos, su propósito fue el de recoger opiniones y arribar a determinados criterios de sistematización de las características fundamentales presentes en el objeto de investigación, que es lo que demostramos.

La tarea tres. Para esta tarea el método que utilizamos fue el de la modelación mediante el cual creamos abstracciones con vistas a explicar la realidad. En el análisis del método de la modelación se encuentra un eslabón intermedio entre el sujeto y el objeto de investigación; que es el modelo. El modelo como sustituto del objeto de investigación se muestra como algo semejante a él, donde existe una

correspondencia objetiva entre el modelo y el objeto, aunque el investigador es el propone especulativamente a dicho modelo. El modelo fue la estrategia de gestión.

Para el análisis de los datos seguimos los siguientes pasos:

- **Seriación:** Se ordenó el instrumento de recolección de datos.
- **Codificación.** Se codifico de acuerdo al objeto de estudio. Consiste en darle un número a cada uno de los instrumentos.
- **Tabulación:** Después de aplicar el instrumento se procedió a realizar la tabulación, empleando para ello la escala numeral. Se tabuló cada uno de los instrumentos aplicados por separado.
- **Elaboración de cuadros:** Los instrumentos tabulados nos permitieron elaborar cuadros y tablas.
- Los cuadros y tablas elaboradas nos permitieron realizar un análisis de los datos recogidos y así poder comprobar la hipótesis de estudio planteada.

Finalmente, el trabajo lo hemos dividido en tres capítulos. En el primer capítulo, se realizó un análisis del objeto de estudio, determinando su objeto, así como su evolución histórica tendencial y la descripción completa de cómo se realizó la investigación. En el segundo capítulo, se llevó acabo el análisis del marco teórico que sirvió como fundamento científico para nuestra investigación y finalmente en el tercer y último capítulo se determinó los resultados de los instrumentos aplicados, y la propuesta de Estrategia de Gestión para incrementar los niveles de la Convivencia Escolar en la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca, la misma que ha servido para proporcionarnos las conclusiones.

CAPITULO II

CAPITULO II.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES TEORICO

En el trabajo de tesis titulado **¿Cómo potencializar una sana convivencia en el ámbito escolar?** realizado por Beatriz Elena Ramírez Avendaño, (Ramírez Avendaño, 2005) presenta un análisis de la convivencia en varias instituciones educativas, y consideramos pertinente analizar las conclusiones más relevantes del trabajo que realizaron, por tener estrecha relación en el aspecto organizacional y de convivencia con nuestra investigación, las siguientes conclusiones fueron: “que el hombre como ser cultural que es, hiciere un replanteamiento, un análisis crítico de los sentidos culturales extractando aquellos valores que fortalecieran la dignificación del hombre.” (Ramírez Avendaño, 2005) Nosotros entendemos que una cultura educativa se puede fortalecer cuando las personas con su manera de pensar y de actuar crean sentido de pertenencia, es decir, la escuela es una creación que surge del seno de la sociedad como un ente u organización con plenos poderes éticos, morales, culturales y convivenciales, principalmente para fortalecer y desarrollar a la sociedad en sus valores más sublimes como son la familia, el trabajo y la tolerancia, así lo afirma Ramírez Avendaño cuando sostiene: “La escuela centro educativo, segunda instancia de socialización, promoviera una pedagogía en valores, como principio de fortalecimiento de una sana convivencia, expresión de tolerancia, respeto, justicia y equidad social.” (Ramírez Avendaño, 2005)

De igual manera podemos sostener que los cambios que promueve la escuela y la comunidad educativa se verán reflejados en el día a día, cuando se aplique otro modelo de gestión como lo argumentan los autores analizados “La familia y la escuela como agentes socializadores, en los momentos actuales, deberían replantear su papel en la formación del niño y joven, pues de lo contrario ¿no estaría cooperando en la creación de problemas racionales?” (Ramírez Avendaño,

2005) El círculo familiar debe constituirse en una unidad educativa con la escuela, para promover la educación de los menores. La familia debe creer en su centro educativo y viceversa la escuela debe confiar en la formación básica que se ofrece en la familia, pues, la responsabilidad ha de ser compartida “La escuela es portadora de un mundo social diferente, la tarea del maestro, ésta debería ser replanteada con miras en la búsqueda de permitir que sus educandos, cuestionen hasta donde sus comportamientos puedan servirle a su propio crecimiento personal y a la sociedad.”(Ramírez Avendaño, 2005) Porque creemos que el maestro debe constituirse en un mediador social en ese entramado cultural que se vive dentro de la institución. Es importante dejar clarificado que nosotros vamos a proponer el diseño de una estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de convivencia.

Así mismo, **Juan Carlos Torrego Seijo** en su trabajo ***El modelo integrado: Un nuevo marco educativo para la gestión de los conflictos de convivencia desde una perspectiva de centro***, (Torrego Seijo, 2006) pretende realizar una reflexión sobre los distintos modelos de administración de la convivencia que habitualmente se aplican en las instituciones educativas desde una perspectiva de centro. Este trabajo cobra importancia para nuestra investigación en la medida que hace un análisis de la preocupación que presentan los docentes sobre cómo abordar la problemática de la convivencia y el manejo de la disciplina en las instituciones educativas, por tal motivo propone realizar cambios en nuevos discursos, nuevas acciones y manejo del conflicto. Actualizando valores fundamentales como son la dignidad, el respeto, la justicia y la solidaridad.

Así mismo destacamos el trabajo realizado por **Henry Cedano, María Piedad Fuentes, y Esperanza Perdomo** “***Análisis de estrategias, procesos y resultados, en dos instituciones galardonadas por la calidad en la gestión***” (Cedano y otros, 2004) trabajo de tesis para optar por el título de Magíster en educación en la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. El estudio de caso se realiza en dos instituciones escolares de Bogotá, que recibieron el galardón a la

gestión educativa, concedido por la Secretaría de Educación del Distrito, la Corporación Calidad y la Cámara de Comercio de Bogotá, en los años 2002 y 2003. El objetivo de esta investigación fue identificar, describir y verificar procesos y resultados en la gestión de la calidad educativa, planteando la hipótesis de que la institución escolar es el núcleo generador de la calidad en los sistemas educativos. Por tal motivo la encontramos identificada con nuestro trabajo: Estrategias de Gestión Educativa para incrementar los niveles de convivencia, en la medida en que afirman en sus conclusiones “que la gestión de la calidad en la institución escolar, no es un fin en sí misma, sino que se orienta a mejorar la oferta educativa, las posibilidades de aprendizaje de todos los alumnos, la atención a sus intereses específicos y la coordinación y cooperación de los profesores en el diseño de la estrategia pedagógica y el sistema de evaluación y seguimiento del logro en el aprendizaje. La gestión de proyectos educativos, que responden a necesidades de desarrollo de una comunidad, ha de basarse en la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa en el proceso de adopción de las decisiones. Esta mayor participación favorece la implicación, el compromiso y, la pertinencia y la sostenibilidad de la acción educativa” (Cedano y otros, 2004, p 90).

2.2. BASE TEORICA.

Para organizar el rumbo de nuestra investigación, partimos desde la definición de los conceptos principales que responden al problema en cuestión: Estrategia, Gestión, Gestión Educativa, Convivencia, Convivencia Escolar.

2.2.1. ESTRATEGIA.

La palabra **estrategia** deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“**ejército**”) y *agein* (“**conductor**”, “**guía**”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el **arte de dirigir las operaciones militares**.

La **estrategia militar** es una de las dimensiones del arte de la guerra, junto a

la **táctica** (la correcta ejecución de los planes militares y las maniobras en la batalla) y la **logística** (que asegura la disponibilidad del ejército y su capacidad combativa). La estrategia se encarga del planeamiento y de la dirección de las campañas bélicas. También se ocupa del movimiento y de la disposición estratégica de las fuerzas armadas.

En el ámbito de la docencia también es habitual que se hable de la estrategia educativa para definir a todas las actividades y actuaciones que se organizan con el claro objetivo de poder lograr alcanzar los objetivos que se han marcado.

Nosotros hacemos uso de este termino en nuestro trabajo definiendola como: Series de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

Adentrándonos a los conceptos planteados por el ámbito empresarial nos llamó poderosamente la atención el de Humberto Serna Gómez quien habla de planeación estratégica la cual define como “El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.” (Serna Gómez, 2003, p 19) De la misma manera, y para esta investigación lo que queremos es realizar en un primer momento un estudio socio-cultural detenido de la población seleccionada, luego con ese panorama de información y con todos los elementos arrojados por dicho estudio, diseñar una estrategia de gestión educativa lo suficientemente contextualizada, con todos los elementos de valor para que esta sea viable y quede fundamentada en lo que expone Serna Gomez, “Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y

anticipatorio.” (Serna Gómez, 2003, p 32).

Desde Sun Tzu hasta Serna Gómez manifiestan que para lograr desarrollar una estrategia adecuadamente hay que seguir unas fases. Nosotros adoptamos las de este último, las cuales son:

- Definir a los estrategas. Vale la pena destacar el equipo de gestión educativa y los líderes organizacionales de nuestra institución escolar, ya que esta cuenta con una forma de organización de alguna manera moderna y dinámica; mas, es urgente incluir nuevos ajustes para evitar factores de riesgo, amenazas y estancamientos que impida continuar con la dinámica administrativa y caer en el activismo exagerado y no planeado que produce cansancio y descontrol rodeado de incertidumbre. Hoy no podemos continuar con la improvisación, mirando a ver qué pasa si la gestión educativa va o no por buen camino, no podemos decir avanzar poco a poco, despacio y en el transcurso del año escolar vamos planeando lo que vamos a hacer, las metas, los propósitos y los objetivos los establecemos después; y algún día miraremos cómo evaluamos y a quiénes evaluamos. Por el contrario hoy en día Todas las actividades ha realizar dentro de una institución educativa deben ser planeadas anticipadamente, socializadas, ajustadas y evaluadas por todo el personal docente en el menor tiempo posible, con agilidad pero bien realizadas.
- El diagnóstico que es “una auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de la fortaleza y debilidades internas.” (Serna Gómez, 2003, p 25) Vale la pena destacar la etapa diagnostica en todo proyecto social a realizar, saber de dónde venimos y para donde vamos, con qué contamos para iniciar el proyecto de investigación, cuáles son las características políticas, económicas, sociales y culturales de la población objeto de estudio, al igual que las fortalezas y debilidades de dicho proyecto.
- Las opciones, es “definir los vectores o líneas de acción en el comportamiento en el futuro” (Serna Gómez, 2003, p 26).

- La formulación estratégica: “Son los planes de acción concretos, con definición de responsables, proyección de tiempo, definición de objetivos y las estrategias de cada área funcional y el diseño de planes de acción concretos”. (Serna Gómez, 2003, p 27)
- La auditoría estratégica: “Se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización” (Serna Gómez, 2003, p 28). Con relación a los conceptos dado por los diferentes campos del conocimiento lo que nosotros queremos es plantear o diseñar unas estrategias que le permita a nuestras directivas, administrativos y docentes en general, replantear su forma o estilo de gestión educativa; o apoyarse en esas nuevas acciones para ir fortaleciendo la manera de realizar su labor como docentes administrativos. Los objetivos, los propósitos, las tareas, las acciones, los planes operativos, los planes de evaluación y los planes de ajustes deben tener unos líderes o responsables para ser implementados, monitoreados, evaluados y ajustados; no podemos dejar esas nuevas estrategias o acciones al manejo de nadie o de todos. Teniendo un diagnóstico inicial nuestra propuesta alcanza por lo tanto una certeza de validez científica en la búsqueda de mejorar los niveles de convivencia a través de mejorar el proceso de gestión educativa. Debe asignarse con anterioridad un responsable de cada tarea o línea de acción.

2.2.2. GESTION.

De manera muy clara, Ariel Brandstadter (2007) presenta la etimología del término gestión, señalando que proviene del latín *gestio-onis*, “acción de llevar a cabo”, que a su vez deriva del supino de *gerere*: “llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar”. Por otro lado, apunta que el vocablo gestión proviene de la familia etimológica de gesto: *gestus*, “actitud o movimiento del cuerpo”.

Como se puede inferir, son muchas las vertientes semánticas que ven su origen en la palabra gestión, es por ello que “cuando se trata de definirlo, reina el desconcierto y la confusión” (Brandstadter, 2007).

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) anota que el término gestión se refiere al “acto de gestionar o efecto de administrar”, así como gestionar alude al “acto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera” (Real Academia Española, 2001: s/p).

La gestión como concepto tiene su origen dentro de las teorías organizativas, las cuales la conciben como “una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes” (Beltrán, 2007: 4).

En un artículo publicado recientemente, Sonia Lavín (2007) plantea que ante la carga semántica que se le asigna a la palabra gestión, es conveniente rescatar dos tipos de gestión escolar que destacan entre la multitud de definiciones existentes: *gestión burocrática*, ubicada como sinónimo de administración de recursos de una organización de una manera limitada; y *gestión de la calidad*, la cual se complejiza para abarcar la dinámica de las organizaciones escolares en particular, desde una visión sistémica y global, que incluye no sólo a los recursos, sino a las personas, los procesos y los resultados; es decir cubre todo el panorama contextual, ya sea interno y externo, de la institución en vista de la mejora de la misma. La autora afirma que la segunda acepción ha sido identificada “como el proceso clave para promover una educación de calidad” (Lavín, 2007: 28).

De manera tradicional, el concepto de gestión se relaciona con acciones administrativas o burocráticas, dejando de lado el aprendizaje de los alumnos, ubicado como el propósito educativo por excelencia.

La gestión, de acuerdo con Uribe (2005), se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas. De tal forma que se describe como una gestión pedagógica eficaz aquella capaz de integrar en si misma los procesos de formación individual con la práctica cotidiana de los docentes (González-Palma, 2005).

Como una estrategia para comprender el concepto de gestión, Brandstadter (2007) propone una lista de dimensiones que están contenidas en el vocablo, afirmando que gestionar es:

- Diseñar escenarios que instalen, faciliten y estimulen procesos organizacionales.
- Generar las condiciones necesarias para llevar adelante conversaciones enriquecedoras y productivas.
- Construir un futuro.
- Construir vínculos.
- Instalar una cultura de liderazgo.
- Identificar, reconocer, estimular, potenciar y encauzar la energía organizacional.
- Crear las condiciones de crear, desacomodar la educación, buscar alternativas, caminos inexplorados, senderos por construir.
- Construir cierto equilibrio entre los deseos de conquista y amparo que caracterizan a las organizaciones.
- Implica un fuerte trabajo subjetivo de quien tiene a su cargo esa tarea.
- En síntesis, hacer que las cosas sucedan.

2.2.3. GESTION EDUCATIVA.

Es aquella disciplina que busca comprender y orientar las múltiples interrelaciones que desarrollan las personas que integran las organizaciones educativas, en la consecución de los propósitos institucionales.

Se presenta cierta confusión de conceptos entre administración educativa y gestión educativa, pues, de manera común, el primer término alude al mundo empresarial, mientras que el segundo aborda lo pedagógico o humanista. Sin embargo, esta confusión no se presenta para todos, los estadounidenses han dejado en claro qué entienden ellos por administración educativa, encontrando gran coincidencia con la definición que en Latinoamérica se otorga a gestión.

Debido a la larga historia que posee este concepto en la investigación educativa estadounidense, se ha logrado visualizar a la administración escolar como un campo profesional bien definido y de gran importancia para el buen desempeño de su sistema educativo.

De tal forma que García Garduño afirma que “administración educativa y gestión educativa son conceptos sinónimos y podrían emplearse de manera indistinta” (García, 2004: 22).

Cuando se enfatiza arreglos institucionales respecto a recursos físicos y los procesos administrativos se dice que gestión es: la capacidad de generación y mantenimiento de los procesos para que ocurra lo que se ha deseado que deba ocurrir”.

Y cuando se enfatiza el factor humano: “gestión como capacidad de articular las interacciones entre los miembros de la organización para alcanzar los fines deseados” o “Gestión como la capacidad de generar y mantener la comunicación como soporte de la actuación humana”

Desde una perspectiva amplia y genérica la gestión educativa abarca dos grandes ámbitos: el macro sistema educativo al cual corresponde la administración nacional, regional o municipal de quehacer educativo. En nuestro caso se trata de la gestión que le corresponde al estado y que va desde el Ministerio de Educación (MED) hasta órganos desconcentrados (DRE, UGEL, IE), mientras se vaya tomando la

opción descentralizada de encargar la acción educativa a los gobiernos regionales y municipales.

El micro sistema educativo, al cual concierne la gestión de todas y cada una de las entidades educativas, llámese Instituciones educativas, instituto o universidad. Se trata de aquellas unidades sobre las cuales descansa directamente la responsabilidad social de la educación formal, Se trata, de las micro organizaciones responsables directas de la:

- Aplicación de las políticas y cumplimiento de la normatividad básica.
- Ejecución presupuestal
- Gestión institucional interna.

2.2.4. ESTRATEGIA DE GESTION EDUCATIVA.

El objetivo principal del siguiente análisis es, conocer qué es un proyecto estratégico, determinar cuáles son las estrategias más adecuadas propuestas por Humberto Serna Gómez en su obra Gerencia Estratégica: (Serna Gómez, 2003), cómo se abordaría la implementación de un plan estratégico en una institución educativa y, determinar su importancia y pertinencia como referente para fortalecer nuestro trabajo de investigación. El autor afirma: “la formulación de estrategia consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.” (Serna Gómez, 2003, p 243)

El anterior marco de referencia nos traza unas líneas de trabajo para ser analizadas y que nos permitirán visualizar de cerca los elementos necesarios para estructurar nuestra propuesta de investigación, es así como Serna Gómez, sostiene que “los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son en realidad los factores clave de éxito de la compañía.” (Serna

Gómez, 2003, p 243)

Encontramos que los proyectos estratégicos que plantea Serna Gómez se relacionan con algunos modelos de gestión planteados por Cassasus en su obra “Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Llama la atención que hay un sentimiento unificado de la empresa privada, la banca internacional, las autoridades educativas, el mundo de la academia y los intelectuales en replantear y apoyar los sistemas educativos del mundo para lograr avances en el logro de los objetivos propuesto a nivel local, regional y nacional.

El punto importante es que se respete la autonomía institucional en ese proceso de acompañamiento para el mejoramiento continuo. No podemos desconocer el trabajo que se viene desarrollando en nuestro colegio en la formulación y apropiación de algunos cambios, pero debemos introducir reformas para lograr la convivencia armónica entre todos los miembros de la comunidad educativa. Continuando con los planteamientos de Serna Gómez él sostiene que “los proyectos estratégicos podrían ser por ejemplo:

1. Modernización tecnológica.
2. Reingeniería organizacional.
3. Plan global de mercadeo
4. Calidad total.
5. Servicio al cliente.
6. Plan estratégico del talent humano. (Serna Gómez, 2003, p 243)

Hay que hacer notar que en la caracterización de las estrategias Serna Gómez, afirma que “los proyectos estratégicos deben ser:

Explícitos: en cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas (Serna Gómez, 2003, p 243). Para ello, se debe conocer las fortalezas y debilidades con que se cuenta a la hora de implementar un proyecto estratégico es fundamental, para

evitar pérdida de tiempo y fortalecer falsas expectativas, en la medida en que las estrategias queden claras y bien explicadas, son entendibles y operativas.

Consistentes: los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión. Por tanto deben apuntar hacia esos objetivos y, por ende, hacia la visión. Deben ser absolutamente necesarios y consistentes con el negocio. Así cada objetivo debe concentrarse en uno o más proyectos estratégicos (Serna Gómez, 2003, p 243). Por lo tanto, Siempre es indispensable que exista una relación y una coherencia armónica entre todo la visión institucional, es decir, las metas los propósitos y los objetivos deben apuntar hacia un mismo deseo, al igual que las pequeñas acciones que se realizarán en el día a día deben tender a alcanzar esos logros propuestos al inicio de las actividades escolares. No se puede pretender realizar un sin número de proyectos transversales que no hayan sido propuestos por la secretaría de educación distrital, los docentes o estudiantes, discutidos por la comunidad educativa, absolutamente pertinentes, ajustados y contextualizados, y avalados por las directivas escolares.

Pocos y vitales: Los proyectos estratégicos deben ser pocos. Se aconseja no más de cinco, con el fin de facilitar su monitoria y control (Serna Gómez, 2003, p 243). Con la etapa de diagnóstico y planeación fortalecemos el aspecto de cómo seleccionar los proyectos estratégicos a implementar en un centro educativo distrital. Cuando caemos en el asunto del activismo es porque no hemos establecido un filtro de selección y priorización de necesidades educativas, que nos permitan establecer por dónde empezar y qué área o campo de la vida escolar fortalecer para obtener mejores resultados, pretender solucionar o aplicar 60 o 70 estrategias educativas a la vez es descabellado e ingenuo.

Dinámicos: los proyectos estratégicos deben conducir a la acción y, por tanto, deben empezar por la palabra “Debemos” o “Necesitamos”.(Serna Gómez, 2003, p 243, 244) Lo flexible y dinámico de un proyecto de estrategia educativa también debe estar sujeto a un sistema de acompañamiento y monitoreo permanente, todo

proyecto educativo puede ajustado, fortalecido y renovado, así al hacer un estudio cuidadoso de las características más importantes que debe contener un proyecto estratégico para ser adoptado por una institución educativa o por una empresa cualquiera, nos damos cuenta que es pertinente replantear la estructuración de los proyectos educativos institucionales (P.E.I.) de la mayorías de los colegios distritales, ya que, no son “contextualizados y su aplicabilidad es casi nula” (Serna Gómez 2003, p 244).

2.2.5. ÁREAS INTERNAS DE GESTIÓN.

Al sistema de gestión podemos establecer tres formas concretas de ejercicio: gestión institucional, gestión administrativa y gestión pedagógica. Veamos a continuación los principales referentes de cada una de ellas:

LA GESTIÓN INSTITUCIONAL: es entendida como la interrelación de aquellos componentes educativos relativamente independientes para lograr ciertos resultados basados en objetivos (R. Kaufman, 1993). Desde esta perspectiva corresponde a este tipo de gestión la marcha de la organización educativa en su conjunto que en sentido prospectivo debe destacar la creación de un ambiente o clima institucional propicio, construido sobre un tejido óptimo de relaciones interpersonales y una adecuada cultura institucional; y, de otra parte, el ejercicio de las funciones administrativas básicas: planeamiento, organización, dirección y control.

Como puede observarse, el desarrollo de las funciones administrativas, que en el terreno de la administración educativa aparece como el centro principal de atención y en algunos casos, como referentes exclusivos; desde la perspectiva de la gestión educativa son componentes que se incorporan a otros, como parte de una sola dimensión organizacional.

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA: responsable de aquellos procesos y actividades que tienen que ver con la selección y desarrollo de los recursos humanos (alumnos,

maestros y personal de apoyo), materiales (infraestructura, mobiliario, medios y materiales, bibliografía y equipamiento) y financieros (recursos fiscales e ingresos propios); así como del conjunto de procedimientos administrativos que se derivan de la interrelación interna y externa.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA: (también gestión académico curricular y didáctica) a la cual le corresponde el manejo y conducción de todos aquellos procesos que hacen posible el proceso enseñanza-aprendizaje desde el campo curricular y didáctico. Por tanto, involucra las actividades de planeamiento y organización destinados a garantizar períodos tras período, la óptima combinación de los factores educativos que hacen posible el proceso enseñanza-aprendizaje, el óptimo relacionamiento de los agentes educativos para obtener como resultado personas formadas de acuerdo a un perfil educativo deseado y deseable. Dicha combinación no sólo implica relaciones técnicos pedagógicos, sino también una relación personal, social y humana.

2.2.6. TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.

Las teorías sobre organización escolar, propuestas por García Requena nos ofrecen nuevas perspectivas desde las que se pueden tomar más estrategias para abordar la investigación del desarrollo de la convivencia desde la dinámica de la gestión. De entrada Sostiene: “Nosotros consideramos las teorías organizativas como aquellas formas de concebir la institución educativa y de disponer convenientemente los elementos que la componen, para que concurren felizmente en el éxito escolar. Son como puede deducirse con facilidad, maneras de pensar, esquemas teóricos desde los que especular e indagar las formas más razonables de poner en marcha lo que se considera adecuado para el medio escolar.” (García Requena 1997, p.31)

Esas teorías, analizadas por la misma García son:

2.2.6.1. TEORÍAS EXISTENCIALES SEGÚN GARCÍA.

Entendemos que en todo grupo social donde medien las relaciones interpersonales deben existir unas mínimas normas de convivencia y de organización que permitan desarrollar las actividades diarias en armonía. Es aquí donde entendemos que la escuela no puede estar por fuera a este tipo de dinámica social y por ende debe proponer determinadas formas de organización. Se puede pensar en un tipo de organización rígida o cerrada e incluso en un tipo de organización mixta, democrática y participativa. Como pretende explicar García Requena a continuación.

La teorías existencialistas “Pretenden responder a dos preguntas fundamentales:

¿Debe o no existir la Organización Escolar?

¿En qué medida debe estar presente en los Centros Educativos?

- Ausencia de Organización Escolar. La defienden quienes son contrarios a que existan unos esquemas organizativos, debido a que estos, más que favorecer el trabajo y propiciarlo, lo encorsetan y constriñen de tal manera que asfixian la iniciativa particular y la colectiva, limitando de forma notable la libertad creadora.
- Organización Escolar a ultranza. Esta propugna por quienes consideran que las normas organizativas deben ser definidas y respetadas por encima de cualquier otro elemento escolar.
- Organización Flexible. Es la postura conciliadora y ecléctica de los dos modelos anteriores. Quienes la defienden buscan un razonable equilibrio entre la espontaneidad y la norma, la libertad y el orden, la toma de decisiones y lo prescrito.

2.2.6.2. TEORÍAS CLÁSICAS.

Son teorías que pretenden buscar mayor rendimiento en los resultados racionalizando el trabajo, también se observa que es un reflejo de la organización empresarial que puede ser aplicado en las organizaciones escolares. Teniendo cuidado de contextualizarlas a cada institución.

Entre estas teorías encontramos:

- Teoría de la organización fisiológica. Por el ingeniero y economista norteamericano Frederic Taylor. Establece la observación del trabajo en serie, buscando la eficiencia en la actividad laboral, mediante la división de tareas y la especialización, racionalizando el trabajo y dirigiéndolo de manera rigurosa.
- Teoría de la departamentalización. Debido al ingeniero francés Fayol (1841-1925) que propone, en aras de una mayor eficiencia, racionalizar el trabajo por medio de una división especializada de funciones o departamentos, al frente de los cuales se colocarán a las personas más idóneas
- Teoría recopiladora. Los estudios de Gulick y Urwwck, precisaron y concretaron, aún más las anteriores ideas clásicas, elaborando un modelo aplicable, tanto a grandes empresas como a instituciones escolares.

2.2.6.3. LAS NUEVAS TEORÍAS.

Analizando otra gama de teorías organizacionales hoy si ya se deduce que están más su direccionamiento a fortalecer y apoyar el capital humano dentro de la organización empresarial o educativa. Facilitan el desarrollo integral de cada individuo para así aumentar el rendimiento en el desempeño de sus tareas diarias.

A continuación se exponen las nuevas teorías de la organización escolar.

- Las propone el sociólogo alemán Max Weber (1864-1920). El objetivo que éstas persiguen es conseguir introducir en el mundo de las organizaciones el factor humano, especialmente en lo relativo al índice de satisfacción personal en el curso del trabajo realizado.
- El modelo de Elton Mayo. Defiende la importancia de las relaciones humanas en el mundo laboral, considerando que éstas influyen de forma decisiva en el rendimiento. Se centra en los aspectos psicológicos y las afinidades de los miembros que integran una determinada organización, buscando el buen entendimiento, la cordialidad y la participación que, son al fin y al cabo, factores influyentes y muy decisivos en la productividad.
- El modelo Merton. Insiste en la necesidad de confiar en el comportamiento de los componentes de una organización, cuando se les asigna una determinada responsabilidad. Tal confianza puede convertirse en una forma de control, consiguiendo una determinación de competencias más clara, una identificación con las normas establecidas y un mayor grado de integración en la tarea común.
- El modelo Zelznick. Propone como idea central la delegación de autoridad, creando esquemas de organización que la hagan posible.
- El modelo Gouldner. Plantea el uso de determinadas generales e impersonales para regular los procedimientos de trabajo, con lo cual se disminuyen las tensiones interpersonales y se difuminan las relaciones de autoridad.
- Organización por objetivos. Establece de forma expresa la importancia que posee en cualquier actividad organizativa la prioridad de unos objetivos, de tal forma que establecidos éstos de manera clara y teniendo un control sobre la consecución de los mismos, se consigue un funcionamiento correcto y adecuado de las instituciones.
- Teoría cultural o interpretativa. Es una teoría muy reciente que presta una atención especial al mundo de los símbolos, colores y creencias que se desarrollan en una organización constituyendo su cultura en un medio excelente de cohesión entre todos sus miembros.

- Teoría crítica o política. Concibe las organizaciones coaliciones de personas o grupos con diversidad de intereses, en los que se producen pactos, negociaciones, conflictos, relaciones de poder, etc.” (García Requena, 1997, p.33) Se nota que en las nuevas teorías se destacan aspectos tales como la confianza que se debe depositar en los miembros de una institución, el respeto a la diversidad política y cultural, es relevante las negociaciones de poder, el manejo de los objetivos propuestos, destacan también la importancia de la delegación de funciones y el trabajo cooperativo. Por lo tanto gestión educativa para el presente trabajo corresponde al proceso educativo donde se práctica el análisis, la decisión y la comunicación dirigida a la búsqueda de objetivos mediante procesos de planeación; liderados por un equipo organizador y dinamizador.

La gestión educativa tiene que ver con toda la comunidad, con la escuela y sus funciones, igualmente con el bienestar, el aprendizaje y la tranquilidad de los estudiantes; de ahí que cada institución busque utilizar las herramientas a las que mejor se adapte.

Gestión educativa significa también la capacidad de generar, en función de situaciones concretas las mejores oportunidades de desarrollo; escuchando, viendo y palpando la realidad para tomar las decisiones correctas en el momento oportuno. De igual manera, gestión educativa es también la capacidad que tiene el director de hacer dinámicas las acciones propuestas.

Los siguientes son elementos importantes a implementar para lograr una buena gestión educativa:

- Permitir que una idea se planee se implemente, se evalúe y se ajuste.
- Liderar procesos educativos, en su planeación, implementación evaluación, monitoreo y ajustes, dentro y fuera de la institución (aplicando el P, H, V, A: Planear. Hacer, Verificar. Actuar).
- Liderazgo situacional.

- Planeación estratégica.
- Priorización de necesidades.
- Optimización de recursos.
- Capacitación permanente del personal.
- Atención a las necesidades del personal docente, administrativo y estudiantil.
- Calidad humana.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad social y ética.
- Comunicación y dialogo permanente.

2.2.7. DEFINIENDO LA CONVIVENCIA.

Desde nuestra praxis convivir es vivir con todos, buscando el bien común, manifestando a través del lenguaje (La herramienta más poderosa para la convivencia) nuestros acuerdos, actos y diferencias, para vivir en ambientes de armonía, paz, tolerancia y desarrollo.

De igual manera hay que destacar el aporte planteado por algunos autores, cuando afirman que “La convivencia puede entenderse como aquel estado en el cual una pluralidad de individuos diversos y diferentes se tratan entre sí en términos de reconocimiento, tolerancia e imparcialidad, pudiendo así vivir unos con otros de manera pacífica y segura”. (Beatriz, 2001)

Para efectos del presente trabajo de investigación, la convivencia es el hecho de vivir con otras personas, respetándolas y aceptándolas como son, y no como nosotros queremos que sean. “Un relacionamiento humano, es el medio principal para situarnos delante del mundo; el hombre comienza a ser persona cuando es capaz de relacionarse con los otros, y dependiendo del grado de integración que consiga será su realización en la convivencia”. (Maturana, 1991)

La convivencia es la capacidad de relación con las demás personas y con el medio ambiente de manera armónica, dejando como mediador superior únicamente el valor de la cooperación, la participación democrática, la solidaridad y la tolerancia. Como el centro educativo privilegia y fortalece el cruce de culturas se puede afirmar que los vectores más importantes dentro de la institución escolar son los estudiantes, los profesores, el contexto y el conocimiento. Aparece allí el conflicto natural, que no necesariamente es agresión y violencia, sino que por ser inherente a la especie humana, surge del entramado de acciones diversas entre los elementos antes mencionados, además de otras situaciones complejas como diferencias y faltas de consenso, lo cual se puede disminuir con el encuentro de opiniones, ideas y argumentos que medien el conflicto. Para ello, la comunidad debe valerse del elemento más importante que es el diálogo. También se puede afirmar que para que haya un ambiente de armonía, trabajo en equipo, confianza mutua y relaciones interpersonales respetables y respetadas, en la institución educativa, debemos procurar que se disfrute de un espacio acogedor y se establezcan excelentes vínculos de comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa.

2.2.7.1. LA CONVIVENCIA EN LA ESCUELA.

Las escuelas son pequeñas sociedades que poseen una organización y estructura particular, con normas de convivencia, y prescripciones que regulan y controlan la actuación, participación e interacción de sus miembros.

La convivencia escolar, está determinada por un conjunto de características propias de nuestras escuelas y de nuestro sistema educativo que dificultan una convivencia auténticamente democrática, que es necesario analizar y reformular, si se quiere propender a generar climas positivos de convivencia en las aulas de nuestras instituciones educativas.

Entre estas principales características tenemos que tener en consideración que la escuela es una institución jerarquizada, de reclutamiento forzoso, llena

de normas generalmente sancionadoras, con estamentos diferenciados, con orientación a la estandarización y con una fuerte presión social tendiente a consolidar los patrones culturales vigentes.

Un ambiente diseñado para educar que fomente el aprender tiene que trascender los problemas y conflictos que inevitablemente han de ocurrir en toda situación en la que se encuentran involucradas personas o grupos de personas de diferentes edades, sexo, condición social, roles, funciones, etc. que tienen que vivir juntos por muchas horas y por mucho tiempo.

Conseguir un ambiente favorable para la convivencia está íntimamente relacionado con un conjunto de acciones a realizar tanto en la escuela como en el salón de clases; los procesos y normas de disciplina, orden y control se deben de sustentar en una organización educativa sustentada en su realidad y que promueva un clima escolar democrático y de aula proactiva.

Para el logro de la convivencia en la escuela, debemos aceptar que todo centro escolar tiene conflictos los cuales deben ser reconocidos y abordados, para prevenir posteriores situaciones problemáticas que puedan desencadenar acciones de agresión y violencia. Fernández (2005) señala que para el logro de un adecuado clima escolar deberíamos tener una «filosofía de la convivencia» basada en la dinámica del conflicto, donde las relaciones interpersonales y la organización escolar jugarán un papel fundamental, y que lo más importante es lograr encontrar el equilibrio entre el quehacer educativo y el desarrollo personal de sus miembros

La escuela es una unidad de convivencia en las que interaccionan diferentes grupos o estamentos humanos: profesores, alumnos, familia y sociedad (Ortega, 1997); por lo cual hay que tener en consideración no sólo sus roles y funciones, sino también las diferencias generacionales

para comprender la dinámica de las relaciones existentes entre ellos y entre sus miembros.

Promover la convivencia en la escuela es una tarea que involucra a toda la comunidad educativa, no es responsabilidad sólo de uno o algunos de sus miembros (directores, jefes de estudio, docentes, auxiliares, tutores, alumnos, etc.), sino que es resultado de acciones y valores compartidos por toda la comunidad en el vivir cotidiano. Sólo cuando hay coherencia entre los valores educativos que propone la escuela, los que desarrolla la familia y los que están presentes en la opinión pública, los alumnos asumirán como apropiadas las normas a asumir (Benites, 2011).

Fernández (2005), señala que para conseguir un adecuado clima de convivencia escolar basado en una filosofía de escuela satisfactoria, las escuelas deberían de considerar tres dimensiones básicas:

- a) Objetivos educativos con énfasis en el aprender.
- b) Normas y procedimientos firmes, justos y consistentes.
- c) Conciencia de atención e interés hacia las personas.

El tratamiento de estos tres aspectos, según el autor «aumentaría el nivel de participación de los alumnos en las tareas educativas, decrecería las conductas disruptivas y mejoraría la calidad de los resultados académicos así como las relaciones interpersonales».

Cuando en la escuela se dan estas tres dimensiones, es altamente probable que los alumnos se sientan más aceptados y queridos por sus profesores, que perciban que son importantes como personas; y, que consideren a sus docentes como magníficos profesores. A su vez los profesores conocerán más y mejor a los alumnos aun cuando no sean los suyos, así mismo encontrarán mayor cooperación, apoyo y ayuda entre los mismos docente.

2.2.7.2. FACTORES QUE FAVORECEN LA CONVIVENCIA ESCOLAR

Un clima escolar positivo, percibido por los miembros de la comunidad educativa está determinado por un estilo de convivencia caracterizado por relaciones interpersonales de colaboración, y cooperación, de normas claras y pertinentes, de valores institucionales coherentes y de la participación espontánea y libre de los alumnos. Es importante analizar y considerar la relevancia de estos factores que favorecen el clima de convivencia escolar democrática y que están estrechamente vinculadas con:

- a) **Relaciones interpersonales de colaboración y cooperación** basada en el respeto de los derechos y deberes y en la solución de conflictos entre todas las instancias y miembros de la comunidad educativa.
- b) **Normas claras y pertinentes, de carácter constructivo, realista**, consensuadas y aceptadas por todos. Es necesario considerar en las prescripciones disciplinarias como se tratarán las faltas y las sanciones que les corresponden, las cuales deben ser justas y equitativas.
- c) **Valores institucionales coherentes entre sus enunciados y su realización**, es decir valores asumidos y ejercidos realmente en la práctica educativa por todos los miembros de la comunidad.
- d) **Participación libre y espontánea de los estudiantes a través de la promoción de espacios actividades y oportunidades** apropiadas para su involucramiento y aceptación responsable de sus acciones.

2.2.7.3. FACTORES QUE ALTERAN LA CONVIVENCIA ESCOLAR

Existen una serie de factores que alteran o dificultan un clima adecuado de convivencia en la escuela, entre los más comunes tenemos a la agresividad y

violencia escolar, la disrupción en el aula, el estrés docente, la falta de autoridad, el autoritarismo y la desmotivación del alumno y el rechazo a los contenidos. Un análisis de las tres primeras nos permitirá conocer la relevancia de las mismas. (Carozzo, et.al. 2009).

a) Agresividad y Violencia Escolar: Independientemente de su naturaleza o de los factores que puedan determinar la conducta agresiva en los estudiantes, ésta puede ser conceptualizada como una clase de comportamiento intenso o violento, de carácter físico y/o verbal que tiene consecuencias aversivas y produce daño en otros sujetos. El acoso escolar o bullying es una forma de violencia en la cual se hace uso del poder asumido o delegado de forma abusiva, reiterativa y mal intencionada. La agresión es sin lugar a dudas la forma más aberrante de relación interpersonal.

La agresión puede ser de carácter o de naturaleza reactiva e instrumental o intencional. Es el tipo de agresión instrumental, la de carácter intencional, la que está relacionada con la violencia en los ámbitos escolares. Una de las maneras cómo las personas solucionamos nuestros conflictos cuando carecemos de los medios apropiados para hacerlo, es recurrir a procedimientos agresivos y violentos. Existe violencia cuando un individuo impone su fuerza, su poder y su posición en contra del otro, de forma que lo dañe, lo maltrate o abuse de él física o psicológicamente; directa o indirectamente, siendo la víctima inocente de cualquier argumento o justificación que el violento aporte cínica y exculpatoriamente (Fernández 2005).

Es necesario visualizar cuáles son las claves o indicios que está aportando la cultura y el sistema actual, en las maneras de actuación y comunicación de las personas involucradas en el proceso de convivencia en la escuela, para poder encontrar una respuesta de porqué tiene lugar la agresión y/o la violencia

entre pares y cómo permanece dentro del grupo de compañeros el abuso, el maltrato y la intimidación, de manera constante, permanente y generalmente impune (Merino, Carozzo & Benites, 2011). La violencia, los malos tratos y el abuso entre alumnos (bullying) hay que abordarlos teniendo en cuenta también los factores relacionados con el desarrollo y situación evolutiva de los involucrados, de sus condiciones de vida y de sus perspectivas de futuro y metas de vida. La violencia y el maltrato no sólo es la causa de una mala convivencia, sino también es el resultado de una mala convivencia.

- b) La disrupción en el aula:** La disrupción es considerada como un factor preponderante que dificulta, impide y entorpece el clima de convivencia escolar. El fenómeno de la disrupción está relacionado con un conjunto de comportamientos y actitudes inadecuadas que perturban el normal desarrollo de las clases, obstaculizando el adecuado proceso enseñanza - aprendizaje. La disrupción está referida al comportamiento del alumno o del grupo de alumnos que interrumpe de manera sistemática el dictado de las clases y/o la realización de las actividades académicas propuestas por el profesor a través de su falta de cooperación, insolencia, desobediencia, provocación, hostilidad, amenazas, alboroto, bullicio, murmuraciones, impertinencia. También puede presentarse como formas verbales de solicitar que se le explique de nuevo lo ya explicado, hacer preguntas absurdas, responder de manera exagerada a las interrogantes en clase. Es necesario señalar que no todos los docentes perciben de igual manera estos comportamientos; existe disparidad en las interpretaciones que el profesorado realiza de las diferentes conductas disruptivas de los alumnos. «Unos las consideran insolentes, otros no la perciben, otros las juzgan de naturales y ajustadas a las motivaciones de los alumnos» (Fernández, 2005).

- c) **El estrés docente:** El estrés o Síndrome de Burnout, también conocido como el síndrome del quemado o desgaste profesional, es un trastorno crónico de carácter psicológico, asociado a las demandas del trabajo y a las propias relaciones interpersonales que las labores demandan.

Una situación de convivencia adecuada en el aula, requiere que las relaciones entre docente y alumnos sean conducidas de manera óptima y apropiada. Se necesita que los alumnos reflexionen, que participen activa y proactivamente, que adopten diferentes estrategias para afrontar los conflictos y problemas, así mismo, que el profesor motive a los alumnos constantemente hacia el desarrollo personal y el aprendizaje, que tenga ecuanimidad, control personal y actitud positiva ante los conflictos y no que se deje llevar por sus propias emociones. La psicología educativa ha demostrado que el afecto y la relación personalizada favorecen la empatía entre el profesor y sus alumnos, así como el establecimiento de relaciones interpersonales productivas; es común sin embargo que toda la responsabilidad en la dirección y solución del conflicto recaiga en el profesor, dando lugar esta situación a sentimientos de frustración, angustia y ansiedad. En algunos docentes al no poder o no saber cómo afrontarlos (solucionarlos), va a dar finalmente lugar al Síndrome de Burnout o estrés docente.

Las principales causas del estrés del profesor están relacionadas con la falta de comunicación entre docentes, comportamiento disruptivo e indisciplinado de los alumnos, malas condiciones de trabajo, falta de tiempo o excesivo trabajo e intentos (frustrados) por mejorar su condición laboral y su nivel académico.

Fernández (2005) señala que asumir el conflicto (de ser posible en forma compartida con otros colegas) y ver la manera cómo resolverlos, conlleva a

contrarrestar aspectos claves del estrés del profesor. El profesor al identificar el comportamiento disruptivo de sus alumnos o alumno, como su responsabilidad, debe de adquirir sus propios recursos para afrontar los problemas de disrupción en el aula. Esto va implicar responsabilidad, autoridad, control y manejo de clase.

2.2.7.4. APRENDIZAJE DE LA CONVIVENCIA

A convivir se aprende y enseña conviviendo, cotidianamente, día a día, implica aceptar necesidad de relacionarnos con otros respetando sus derechos y tolerando las diferencias y aprendiendo a solucionar las discrepancias y conflictos que puedan ocurrir en el ejercicio de nuestras actividades, deberes y funciones.

Aprender a vivir en convivencia requiere de una serie de habilidades y competencias personales e interpersonales que se desarrollan y comprometen a la familia, la comunidad y la escuela, implican experiencias destinadas a:

- ***Aprender a conocerse así mismo:*** auto-concepto y autoestima.
- ***Aprender a conocer a las personas que nos rodean:*** competencia emocional y empatía.
- ***Aprender a relacionarse con los demás:*** habilidades sociales y de comunicación.

La Comisión Internacional de la Educación para el siglo XXI propiciada por la UNESCO, elaboró un informe titulado «La Educación Encierra un Tesoro» (Delors, 1997), donde se señalaron los 4 pilares básicos que deberían guiar todo sistema educativo: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos.

Sin lugar a dudas los aprendizajes académicos y cognitivos,

procedimentales o ejecutivos y de desarrollo personal son importantes y de alguna y otra manera forman parte de la estructura curricular, también lo es y debería ser considerado como elemento prioritario de la educación el aprender a ser y el aprender a vivir juntos: aprender a convivir.

Si bien es cierto que aprender a convivir implica una serie de habilidades y competencias personales y sociales, así mismo exige la existencia de normas y valores consensuados y un reconocimiento y respeto por lo diverso y diferente. Lo que se aprende en la escuela no es solamente lo que se enseña, sino lo que los alumnos van construyendo y adquiriendo dentro de un contexto de enseñanza aprendizaje condicionado por las relaciones interpersonales y de convivencia que allí se generan y practican.

El aprendizaje de la convivencia en la escuela, no sólo puede ser una respuesta a los problemas de acoso y de violencia, sino también un elemento clave en la formación ciudadana de niños y niñas, dado que la escuela es un escenario básico de aprendizaje donde diferentes personas y distintos grupos comparten espacio, tiempo y experiencias, además de convertirse en la vía de aprendizaje privilegiado para vivir en una sociedad democrática que reconoce y respeta las diferencias y los derechos de los demás.

Es recomendable que las estrategias para aprender a establecer relaciones de convivencia positivas en la escuela deben estar dirigidas a:

- a) Que el centro de interés gire sobre el alumno, sus necesidades e intereses.
- b) Realizar actividades y tareas en equipo, propiciando el saber compartido (aprendizaje cooperativo).
- c) Generar un rol del profesor activo, modelador y proactivo.
- d) Propiciar que la currícula se adecue a las posibilidades de aprendizaje de cada alumno.

- e) Elogiar y estimular no sólo los resultados y productos sino también los esfuerzos y empeño de los alumnos.
- f) Confiar y respetar los aportes y reconocer las limitaciones y potencialidades de cada uno.

En concordancia con Carozzo (2010), los objetivos de cualquier proyecto de aprendizaje de la convivencia en la escuela deben considerar:

- El desarrollo de acciones que propicien la instalación de relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa, las mismas que deben darse en el marco de la equidad.
- La promoción de espacios y actividades concretas que materialicen y fortalezcan de forma consistente las relaciones entre los estudiantes, docentes y padres de familia.
- La necesaria capacitación que deben recibir los estudiantes, los profesores y los padres de familia para asumir la educación para la convivencia.
- Que los programas de enseñanza y la tutoría escolar se integren al Plan de Convivencia diseñado y se conviertan en el espacio ideal para desarrollarla.

2.2.7.5. MEJORA DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR

Toda acción que involucre un compromiso de mejora de la convivencia en la escuela debe sustentarse en un proyecto educativo que contemple una representación del Proceso Educativo sustentado en la Gestión democrática de la convivencia, la Educación en sentimientos y valores y en el Aprendizaje cooperativo (Ortega y Del rey, 2003).

- a) **Educar Democráticamente:** Educar mediante una gestión democrática de la convivencia entre docentes y alumnos implica,

la elaboración de normas explícitas y claras consensuadas, el establecimiento de un modelo disciplinar sencillo y transparente, prohibiciones claramente aceptadas por todos, estímulo amplio y positivo hacia la libertad, la igualdad y la solidaridad.

- b) Educar en Sentimientos, Actitudes y Valores:** implica no sólo tomar en cuenta en el plan de estudios o currículum los aspectos académicos e intelectuales, sino también considerar como parte de ellos la promoción y desarrollo de las emociones, sentimientos, actitudes y valores ligados a las relaciones interpersonales que se dan día a día durante la convivencia en la escuela. Hay que trabajar de manera directa y explícita el conocimiento interpersonal, el conocimiento de uno mismo y de los demás en su condición de personas, para evitar hacer daño y ser herido. Está relacionado con el fortalecimiento de la empatía y el altruismo.
- c) Educar Cooperativamente:** Educar mediante actividades de enseñanza que involucren la elaboración compartida del conocimiento, implica diseñar estrategias de enseñanza-aprendizaje que enfatizan el trabajo en grupo y el aprendizaje cooperativo. La educación cooperativa conlleva una actividad docente donde el profesor debe enseñar a cooperar de manera positiva a sus alumnos, observar cada grupo y a cada alumno, atender y orientar a cada equipo en la solución de problemas, además, además de proporcionar el reconocimiento y oportunidad de que el alumno compruebe su propio progreso.

2.2.7.6. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR

Existen una serie de estrategias destinadas a mejorar el clima de convivencia como un medio prevenir y afrontar los problemas de acoso y violencia en las

escuelas. Algunas son propuestas de carácter metodológico como las de Ortega & Del Rey (2003) y la del Ministerio de Educación (2006), otras estrategias pueden ser de carácter más especializado o globales (Rodríguez, 2002). La solución de conflictos se ha considerado como una de las estrategias especializadas más frecuentemente utilizadas para promover la convivencia y de esta manera reducir la violencia y el abuso en las escuela en ella se acepta que los conflictos son algo natural en las relaciones de convivencia los mismos que pueden ser resueltos o afrontados adecuadamente mediante acciones de mediación, conciliación y arbitraje, comprometiendo tanto a los alumnos como a los docentes. Los programas a implementarse generalmente implican una capacitación en la solución de problemas y el desarrollo de habilidades e interpersonales de los alumnos (Salm, 1999; Johnson & Johnson, 1999; Vargas & Flech, 2000; Viñas, 2004; Gómez, 2009).

En nuestro medio la Dirección de Tutoría y Orientación Educativa del Vice-ministerio de Gestión Pedagógica del Perú, ha elaborado una guía de trabajo titulada: «Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas» (MINEDU-2009) dirigido a directivos y tutores de primaria y secundaria. Los objetivos de dicho documento son:

- a) contribuir al mejoramiento del clima institucional para el logro de una convivencia democrática en las instituciones educativas y
- b) promover en las y los estudiantes el desarrollo y fortalecimiento de habilidades para la resolución pacífica y creativa de los conflictos.

La Guía de Trabajo cuyo objetivo es proporcionar herramientas metodológicas para tutores y docentes para que puedan promover entre sus estudiantes la resolución pacífica, democrática y creativa de los conflictos estudiantiles, consta de siete unidades: Experiencias y conocimientos sobre la resolución de conflictos; comprensión de la dinámica

de los conflictos, identificación de los conflictos en la institución educativa, importancia de la solución pacífica de los conflictos, rol de los integrantes de la comunidad educativa en la resolución de conflictos, medios alternativos y desarrollo de capacidades para la solución de conflictos y preparación para el trabajo con los estudiantes.

Las propuestas de carácter global, consideran la necesidad de que las relaciones interpersonales y el aprendizaje de la convivencia, se conviertan en una «cuestión del centro educativo» (Rodríguez, 2002). Las experiencias globales si son concebidas como un proyecto de cambio planificado en torno al centro educativo y la comunidad, pueden tener una incidencia positiva en la solución de conflictos y en la mejora de la convivencia si son iniciativas sostenidas en el tiempo, disponen de las condiciones y recursos necesarios para su diseño e implementación y se integran apropiadamente en la vida del centro educativo como un cambio o innovación que afecta las prácticas escolares cotidianas y habituales sobre la convivencia y la enseñanza. (Ballester & Gómez, 1996; Ortega, 1997; Arencibia & Guarro, 1999; Carbonell, 1999; Wilson & Lipse, 2000; Edwards, Palma & Maipangui, 2002; Ruiz & Ballester, 2003; López et. al., 2004-2005; El Foro, 2011).

Es importante tener en consideración los siguientes aspectos cuando se implementen las estrategias para la promoción de la convivencia escolar ya sean estas de carácter especializado o de carácter global:

- a) Toda solución es limitada, no existe una solución total o final, estas dependen de las características y realidades de cada centro y aula de clase.
- b) Tomar conciencia de la necesidad de la sostenibilidad, integridad y creatividad de la solución.
- c) Que es importante y necesaria la participación de todos actores involucrados en el problema, o el conflicto, en la solución del mismo.

- d) Que es necesario aumentar la seguridad y las garantías a nivel individual e institucional, así como, brindar beneficios y reconocimientos a los miembros de la comunidad educativa.

2.2.8. RELACION ENTRE LA GESTION Y LA CONVIVENCIA.

Nos apoyaremos como fuentes fundamentales en los trabajos tratados por Casassus Juan, García Requena Filomena sobre gestión educativa y gestión administrativa, para implementar y fortalecer este aspecto en nuestra investigación. La gestión ha sido percibida a través de años como una acción autoritaria (Platón) o acción democrática (Aristóteles) o fenómeno burocrático (Max Weber) Casassus hace un estudio del fenómeno burocrático despertado por Weber. Su aporte se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que se orienta a ajustar los medios con los fines que se ha dado esa organización.

En toda organización hay que planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar. Este direccionamiento puede ser de tipo administrativo o en el caso de una institución educativa es de tipo escolar. La experiencia nos hace reflexionar y llegar a pensar que debe existir una estrecha relación entre la gestión educativa y las relaciones interpersonales que en una institución se debe llevar. Esta relación es directamente proporcional: Una gestión educativa dinámica y positiva, mejora la convivencia escolar y fortalece los lazos de trabajo en equipo, más una gestión estática y no planeada deteriora la convivencia, dañando canales de comunicación en el clima laboral.

La gestión educativa es una ciencia relativamente nueva que une conceptos de la administración con los conceptos de educación, pero últimamente el discurso político influye directamente en su práctica. "En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática" (Casassus, 2000, p 2) Para entender los planteamientos de la gestión educativa se deben estudiar los

planteamientos de la administración, la gestión, la educación así como pensar y entender las políticas educativas actuales.

Empecemos por conocer que: “el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización” (Casassus, 2000, p 3) Pero este movimiento de la acción humana debe hacerse estableciendo objetivos y metas que deben ser bien claras en sus planteamientos.

Los aportes de los padres de la administración Frederic Taylor y Henri Fayol han sido importantes en la construcción de la gestión. Más tarde gerentes de grandes empresas como la General Electric también han contribuido. Recordemos que desde comienzos la humanidad por ser una especie social, el ser humano, tiene la necesidad de organizarse. Por lo tanto pensadores desde Platón hasta los actuales como Serna Gómez han buscado formas para mejorar y superar sistemas o modelos dentro de la organización de grupos de persona, con el fin de buscar la productividad por un lado y el bienestar del individuo, por otro. En los últimos cien años han ayudado los apuntes hechos por los gerentes de grandes compañías. Esos escritos tomaron una corriente casuística por ser empíricas, es decir, eran traídos por la experiencia concreta vivida por los gerentes en las grandes compañías del mundo además “el enfoque empírico resulta en que los temas de gestión salten de una temática a otra, sin lograr profundizar en la comprensión de los mecanismos que rigen la situación específica y como tampoco construir el sentido de la situación.” (Casassus, 2000, p. 4) Después de ello, las corrientes que precedieron emergen más de modelos teóricos.

Para el corto tiempo en el que se ha desarrollado la gestión se han concebido varios modelos, unos supliendo las necesidades de los que le preceden, lo cual no quiere decir que lo invalida “Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.” (Casassus, 2000, p. 7) Los modelos de gestión se han venido desarrollando desde lo estructural, rígido, autoritario y vertical hasta hoy en día con tendencia a lo

rápido, flexible, deliberado y dialógico, sin desconocer los primeros. Estos siete modelos son los que Casassus nos expone, sin embargo, otros autores nos exponen otros tipos de modelos menos formales. Recordemos que ya hemos hablado de los proyectos estratégicos de Serna Gómez. Estos siete modelos expuestos por Casassus son los más formales dentro de la gestión administrativa, sin embargo, encontramos que la palabra gestión se aplica en recientes modelos para dar una necesaria pero rápida respuesta de una viabilidad práctica, así tenemos: Gestión para el cambio, gestión para el conocimiento, gestión de calidad, gestión para la excelencia, gestión ética, etc., algunos de ellos toman fuerza otros tan pronto dan respuesta inmediata a un determinado asunto desaparecen.

Volviendo nuevamente a la multiculturalidad de la que hablábamos antes y la complejidad de la organización escolar, reconocemos las afirmaciones de García cuando sostiene: “Los Centros escolares son realidades poliédricas, porque son muchas las caras o facetas que se muestran internas y externamente; todas ellas no son más que el resultado de la estructura organizativa de los elementos que los componen (García, Requena, 1997, p.27). Es así, como de la vida en la escuela se deduce que ésta es una sociedad completa en miniatura, todo lo que ocurre dentro de ella, es un fiel reflejo del ambiente externo que la circunda, esa “realidad compleja” en palabras de Juan Manuel Moreno, guarda el conflicto externo, dentro de sus paredes no sabemos si los estudiantes, docentes y administrativos estamos protegiéndonos dentro del colegio. Ellos son:

- **Elementos materiales:** Condiciones de espacio y medios idóneos, para que la actividad académica se desarrolle en las mejores condiciones.
- **Elementos personales:** constituido por el capital humano. Ejemplo: docentes, estudiantes, padres de familia, administrativos y comunidad al rededor.
- **Elementos formales y funcionales:** factores que marcan la pauta y regulan las actuaciones de manera coordinada. Ejemplo: el sistema escolar, la planificación, equipos de trabajo, órganos de gobierno y

participación, el clima disciplinario.

- **Elementos auxiliares y complementarios:** coadyuvan a un mejor desarrollo de los anteriores elementos. Ejemplo: actividades extraescolares, relaciones con la comunidad, servicios de apoyo externo, entre otros. (García, Requena, 1997, p.27).

Así mismo, Filomena García R, explica: “toda disciplina científica, para que se pueda abordar con rigor su cometido específico debe apoyarse en unos fundamentos sólidos que le proporcionen estabilidad en los planteamientos teóricos.” (García, Requena, 1997, p.27)

Se puede afirmar, que siempre cuando se presenten dificultades de gestión escolar y convivencia, deben planearse nuevas estrategias de trabajo que sean coherentes con los objetivos propuestos, contextualizadas a cada institución, manejando los recursos adecuados, con unos líderes y unos responsables, que respondan por la implementación de dichas estrategias y su correspondiente evaluación para implementar nuevos planes de ajuste.

CAPITULO III

CAPITULO III.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

TABLA Nº 1. RESULTADO ENCUESTA A ESTUDIANTES.

I. AGRESIVIDAD Y VIOLENCIA EN LA ESCUELA												
ITEMS.	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	30	100 %
1. ¿En la Institución Educativa, observas problemas de agresión de carácter físico?	20	67	2	6	3	10	5	17	0	0	30	100
2. ¿En la Institución Educativa, observas problemas de agresión de carácter verbal?	25	83	3	10	2	7	0	0	0	0	30	100
3. ¿En la Institución Educativa estudiantes hacen uso del poder asumido de forma abusiva?	0	0	18	60	2	6	5	17	5	17	30	100
4. ¿En la Institución Educativa docentes hacen uso del poder asumido de forma abusiva?	0	0	23	68	5	17	3	9	2	6	30	100
5. ¿En la institución Educativa la mayoría de estudiantes son agresivos de carácter y de naturaleza reactiva?	15	50	10	33	3	10	2	7	0	0	30	100
6. ¿En la institución Educativa la mayoría de docentes son agresivos de carácter y de naturaleza reactiva?	15	50	8	27	4	13	3	10	0	0	30	100
7. ¿Las decisiones que se toman en la Institución Educativa responden al criterio de los directivos?	28	93	2	7	0	0	0	0	0	0	30	100
8. ¿Usas la confrontación verbal, la falta de respeto y aceptación hacia las decisiones tomadas por la mayoría?	2	6	18	60	5	17	0	0	5	17	30	100
9. ¿En la Institución educativa sabes de estudiantes, docentes, directivos y compañeros de aula, o de otras aulas, que han sido intimidados (insultados)??	0	0	20	66	5	17	5	17	0	0	30	100
10. ¿En la institución educativa sabes de docentes, estudiantes, que colocan mote (apodos) a docentes, directivos y compañeros de aula o de otras aulas?	0	0	25	83	5	17	0	0	0	0	30	100

11. ¿En la institución educativa todos colaboran cuando se realiza una actividad Institucional?	5	17	0	0	10	33	15	50	0	0	30	100
12. ¿En la institución educativa todos participan del desarrollo de las actividades que se realizan?	0	0	1	3	8	27	5	17	16	53	30	100
13. ¿En la institución educativa sabes de estudiantes que provocan, hostilizan, amenazan a estudiantes, docentes y trabajadores?	2	7	20	66	8	27	0	0	0	0	30	100
14. ¿Conoces proyectos o actividades que se realicen en la escuela para solucionar este tipo de agresiones, violencia y interrupciones?	0	0	0	0	2	7	3	10	25	83	30	100
15. ¿En la institución percibes que las relaciones interpersonales entre sus miembros son agradables?	0	0	0	0	18	60	5	17	7	23	30	100

II. DISRUPCION EN EL AULA

ITEMS.	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	30	100 %
16. ¿Sabes de estudiantes o grupo de estudiantes que interrumpen de manera sistemática el desarrollo de la clase?	20	66	5	17	5	17	0	0	0	0	30	100
17. ¿En tu aula de clase, dos, tres o cuatro alumnos impiden con su comportamiento el desarrollo normal de la clase, obligando al profesor a emplear cada vez más tiempo en controlar la disciplina y el orden?	2	7	15	50	5	17	8	26	0	0	30	100

III, GESTION EDUCATIVA.

ITEMS.	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	30	100 %
18. ¿Consideras que los responsables de conducir la Institución deben poseer un liderazgo fuerte de carácter, abierto al dialogo y con mucho calor humano?	2	7	20	66	8	27	0	0	0	0	30	100
19. ¿Consideras que los responsables de conducir la institución deben poseer un liderazgo de grupo, impositivo y con atención solo a sus allegados?	0	0	0	0	8	27	2	7	20	66	30	100
20. ¿Conoces de proyectos o actividades que se realicen en la institución para incrementar la convivencia escolar?	0	0	0	0	0	0	25	83	5	17	30	100

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la Institución Educativa N° 82085 del distrito de Paucamarca. Abril de 2015

En la tabla N° 1. Se aprecia:

- A). Que, el 67% y el 83% de los estudiantes del nivel de educación primaria de la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca **siempre** observan problemas de agresión física y verbal. Del mismo modo, el 60 % y 68% de los estudiantes y profesores **casi siempre** hacen uso del poder asumido en forma abusiva.
- B) Que **siempre** el 83 % de estudiantes y **casi siempre** el 77% de docentes son agresivos de carácter y de naturaleza reactiva.
- C) Afirman que **siempre** (93%) las decisiones que se toman en la Institución Educativa responden al criterio de los Directivos y que **casi siempre** (60%) usan la confrontación verbal, la falta de respeto y aceptación hacia las decisiones tomadas.
- D) Responden que el 66 %, **casi siempre** los estudiantes, docentes, directivos, compañeros de aula o de otras aulas han sido intimidados (insultados). Y que el 83% de estudiantes y docentes **casi siempre** colocan mote (apodos) a docentes, directivos y compañeros de aula y de otras aulas.
- E) Así mismo afirman que en la Institución Educativa **casi nunca** (50%) colaboran y **nunca** (53%) participan de las actividades que se realizan en la Institución Educativa.
- F) Del mismo modo confirman que un 66% de estudiantes, provocan, hostilizan, amenazan a estudiantes, docentes y trabajadores, que, **nunca** (83%) saben de proyectos o actividades que se realizan en la escuela para solucionar problemas de agresión, violencia o interrupciones y que las relaciones interpersonales que se perciben son **a veces** agradables (60%).
- G) Afirman que; el 66% de estudiantes interrumpe de manera sistemática el desarrollo de las clases y que el 50% **casi siempre** obliga al profesor a emplear cada vez más tiempo en controlar la disciplina y el orden.
- H) Consideran que **casi siempre** el Director de la Institución Educativa debe poseer un liderazgo fuerte de carácter, abierto al dialogo y con mucho calor humano (66 %) y **nunca** un liderazgo de grupo (66%), impositivo y con

atención a sus allegados; así mismo señalan que **casi nunca** (83%) se conoce de proyectos que sirvan para incrementar la convivencia escolar.

3.2. RESULTADOS DE ENCUESTA A DOCENTES

TABLA Nº 2. ENCUESTA A DOCENTES.

I. AGRESIVIDAD Y VIOLENCIA EN LA ESCUELA												
ITEMS.	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	10	100 %
1. ¿En la Institución Educativa, observas problemas de agresión de carácter físico?	5	50	1	10	4	40	0	0	0	0	10	100
2. ¿En la Institución Educativa, observas problemas de agresión de carácter verbal?	8	80	1	10	1	10	0	0	0	0	10	100
3. ¿En la Institución Educativa estudiantes hacen uso del poder asumido de forma abusiva?	6	60	2	20	2	20	0	0	0	0	10	100
4. ¿En la Institución Educativa docentes hacen uso del poder asumido de forma abusiva?	4	40	2	20	1	10	1	10	0	0	10	100
5. ¿En la institución Educativa la mayoría de estudiantes son agresivos de carácter y de naturaleza reactiva?	5	50	3	30	1	10	1	10	0	0	10	100
6. ¿En la institución Educativa la mayoría de docentes son agresivos de carácter y de naturaleza reactiva?	4	40	4	40	0	0	1	10	1	10	10	100
7. ¿Las decisiones que se toman en la Institución Educativa responden al criterio de los directivos?	6	60	4	40	0	0	0	0	0	0	10	100
8. ¿Usas la confrontación verbal, la falta de respeto y aceptación hacia las decisiones tomadas por la mayoría?	0	0	4	40	3	30	1	10	2	20	10	100
9. ¿En la Institución educativa sabes de estudiantes, docentes, directivos y compañeros de aula, o de otras aulas, que han sido intimidados (insultados)?	2	20	2	20	3	30	3	30	0	0	10	100
10. ¿En la institución educativa sabes de docentes, estudiantes, directivos y compañeros de aula o de otras aulas que colocan mote (apodos) a tus compañeros?	3	30	3	30	3	30	1	10	0	0	10	100
11. ¿En la institución educativa todos colaboran cuando se realiza una actividad Institucional?	2	20	2	20	3	30	2	20	1	10	10	100
12. ¿En la institución educativa todos participan del desarrollo de las												100

actividades que se realizan?	2	20	2	20	1	10	3	30	2	20	10	
13. ¿En la institución educativa sabes de estudiantes que provocan, hostilizan, amenazan a estudiantes, docentes y trabajadores?	0	0	0	0	5	50	3	30	2	20	10	100
14. ¿Conoces proyectos o actividades que se realicen en la escuela para solucionar este tipo de agresiones, violencia y interrupciones?	0	0	2	20	3	30	2	20	3	30	10	100
15. ¿En la institución percibes que las relaciones interpersonales entre sus miembros son agradables?	0	0	2	20	3	30	3	30	2	20	10	100
II. DISRUPCION EN EL AULA												
ITEMS.	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	10	100 %
16. ¿Sabes de estudiantes o grupo de estudiantes que interrumpen de manera sistemática el desarrollo de la clase?	2	20	2	20	4	40	2	20	0	0	10	100
17. ¿En tu aula de clase, dos, tres o cuatro alumnos impiden con su comportamiento el desarrollo normal de la clase, obligando al profesor a emplear cada vez más tiempo en controlar la disciplina y el orden?	2	20	2	20	4	40	1	10	1	10	10	100
III, GESTION EDUCATIVA.												
ITEMS.	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	10	100 %
18. ¿Consideras que los responsables de conducir la Institución deben poseer un liderazgo fuerte de carácter, abierto al dialogo y con mucho calor humano?	4	40	5	50	1	10	0	0	0	0	10	100
19. ¿Consideras que los responsables de conducir la institución deben poseer un liderazgo de grupo, impositivo y con atención solo a sus allegados?	0	0	0	0	0	0	5	50	5	50	10	100
20. ¿Conoces de proyectos o actividades que se realicen en la institución para incrementar la convivencia escolar?	0	0	0	0	1	10	5	50	4	40	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 82085 del distrito de Paucamarca. Abril de 2015

En la tabla N° 2. Se aprecia:

A). Que, el 50% y el 80% de los estudiantes del nivel de educación primaria de la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca **siempre** observan

problemas de agresión física y verbal. Del mismo modo, el 60 % y 40% de los estudiantes y profesores siempre hacen uso del poder asumido en forma abusiva.

- B) Que **siempre** el 50% de estudiantes y el 40% de docentes son agresivos de carácter y de naturaleza reactiva.
- C) Afirman que **siempre** (60%) las decisiones que se toman en la Institución Educativa responden al criterio de los Directivos y que **casi siempre** (40%) usan la confrontación verbal, la falta de respeto y aceptación hacia las decisiones tomadas.
- D) Responden que el 30 %, **a veces** los estudiantes, docentes, directivos, compañeros de aula o de otras aulas han sido intimidados (insultados). Y que **siempre** el 30% de estudiantes y docentes colocan mote (apodos) a docentes, directivos y compañeros de aula y de otras aulas.
- E) Así mismo afirman que en la Institución Educativa **a veces** (30%) colaboran y **casi nunca** (30%) participan de las actividades que se realizan en la Institución Educativa.
- F) Del mismo modo confirman que un 50% de estudiantes **a veces**, provocan, hostilizan, amenazan a estudiantes, docentes y trabajadores, y que, **a veces** (30%) saben de proyectos o actividades que se realizan en la escuela para solucionar problemas de agresión, violencia o interrupciones y que las relaciones interpersonales que se perciben son **a veces** agradables (30%).
- G) Afirman que; el 40% de estudiantes **a veces** interrumpen de manera sistemática el desarrollo de las clases y que el 40% **a veces** obliga al profesor a emplear cada vez más tiempo en controlar la disciplina y el orden.
- H) Consideran que casi siempre el Director de la Institución Educativa debe poseer un liderazgo fuerte de carácter, abierto al dialogo y con mucho calor humano (50 %) y **casi nunca** un liderazgo de grupo (50%), impositivo y con atención a sus allegados; así mismo señalan que casi **nunca** (50%) se conoce de proyectos que sirvan para incrementar la convivencia escolar.

3.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS Y ADMINISTRATIVOS

TABLA Nº 3. ENCUESTA A DIRECTIVOS Y ADMINISTRATIVOS.

I. AGRESIVIDAD Y VIOLENCIA EN LA ESCUELA												
ITEMS.	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	5	100 %
1. ¿En la Institución Educativa, observas problemas de agresión de carácter físico?	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0	5	100
2. ¿En la Institución Educativa, observas problemas de agresión de carácter verbal?	0	0	2	40	3	60	0	0	0	0	5	100
3. ¿En la Institución Educativa estudiantes hacen uso del poder asumido de forma abusiva?	0	0	0	0	4	80	1	20	0	0	5	100
4. ¿En la Institución Educativa docentes hacen uso del poder asumido de forma abusiva?	0	0	1	20	2	40	2	40	0	0	5	100
5. ¿En la institución Educativa la mayoría de estudiantes son agresivos de carácter y de naturaleza reactiva?	0	0	0	0	3	60	1	20	1	20	5	100
6. ¿En la institución Educativa la mayoría de docentes son agresivos de carácter y de naturaleza reactiva?	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	5	100
7. ¿Las decisiones que se toman en la Institución Educativa responden al criterio de los directivos?	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0	5	100
8. ¿Usas la confrontación verbal, la falta de respeto y aceptación hacia las decisiones tomadas por la mayoría?	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0	5	100
9. ¿En la Institución educativa sabes de estudiantes, docentes, directivos y compañeros de aula, o de otras aulas, que han sido intimidados (insultados)?	0	0	0	0	4	80	1	20	0	0	5	100
10. ¿En la institución educativa sabes de docentes, estudiantes, directivos y compañeros de aula o de otras aulas que colocan mote (apodos) a tus compañeros?	2	40	1	20	1	20	1	20	0	0	5	100
11. ¿En la institución educativa todos colaboran cuando se realiza una actividad Institucional?	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	5	100
12. ¿En la institución educativa todos participan del desarrollo de las actividades que se realizan?	2	40	1	20	2	40	0	0	0	0	5	100
13. ¿En la institución educativa sabes de estudiantes que provocan, hostilizan, amenazan a estudiantes y docentes y trabajadores?	0	0	0	0	3	60	2	40	0	0	5	100

14. ¿Conoces proyectos o actividades que se realicen en la escuela para solucionar este tipo de agresiones, violencia y disrupciones?	0	0	0	0	0	0	1	20	4	80	5	100
15. ¿En la institución percibes que las relaciones interpersonales entre sus miembros son agradables?	0	0	0	0	3	60	1	20	1	20	5	100
II. DISRUPCION EN EL AULA												
ITEMS.	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	5	100 %
16. ¿Sabes de estudiantes o grupo de estudiantes que interrumpen de manera sistemática el desarrollo de la clase?	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	5	100
17. ¿En tu aula de clase, dos, tres o cuatro alumnos impiden con su comportamiento el desarrollo normal de la clase, obligando al profesor a emplear cada vez más tiempo en controlar la disciplina y el orden?	2	40	1	20	1	20	1	20	0	0	5	100
III, GESTION EDUCATIVA.												
ITEMS.	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	5	100 %
18. ¿Consideras que los responsables de conducir la Institución deben poseer un liderazgo fuerte de carácter, abierto al dialogo y con mucho calor humano?	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0	5	100
19. ¿Consideras que los responsables de conducir la institución deben poseer un liderazgo de grupo, impositivo y con atención solo a sus allegados?	0	0	0	0	0	0	4	80	1	20	5	100
20. ¿Conoces de proyectos o actividades que se realicen en la institución para incrementar la convivencia escolar?	0	0	0	0	1	20	3	60	1	20	5	100

Fuente: Encuesta aplicada a los Directivos y Administrativos de la Institución Educativa N° 82085 del distrito de Paucamarca. Abril de 2015

En la tabla N° 3. Se aprecia:

- A). Que, el 40% de los directivos y administrativos del nivel de educación primaria de la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca **siempre** observan problemas de agresión física y verbal. Del mismo modo, el 80 %

de los estudiantes y el 40% de los profesores **a veces** hacen uso del poder asumido en forma abusiva.

- B) Que **a veces** el 60% de estudiantes y **casi siempre** el 80% de docentes son agresivos de carácter y de naturaleza reactiva.
- C) Afirman que **siempre** (80%) las decisiones que se toman en la Institución Educativa responden al criterio de los Directivos y que **a veces** (60%) usan la confrontación verbal, la falta de respeto y aceptación hacia las decisiones tomadas.
- D) Responden que el 80 %, **a veces** los estudiantes, docentes, directivos, compañeros de aula o de otras aulas han sido intimidados (insultados). Y que **siempre** el 40% de estudiantes y docentes colocan moteles (apodos) a docentes, directivos y compañeros de aula y de otras aulas.
- E) Así mismo afirman que en la Institución Educativa **a veces** (40%) colaboran y **siempre** (40%) participan de las actividades que se realizan en la Institución Educativa.
- F) Del mismo modo confirman que un 60% de estudiantes **a veces**, provocan, hostilizan, amenazan a estudiantes, docentes y trabajadores, y que, **a veces** (80%) saben de proyectos o actividades que se realizan en la escuela para solucionar problemas de agresión, violencia o interrupciones y que las relaciones interpersonales que se perciben son **a veces** agradables (60%).
- G) Afirman que; el 40% de estudiantes **a veces** interrumpen de manera sistemática el desarrollo de las clases y que el 40% **siempre** obliga al profesor a emplear cada vez más tiempo en controlar la disciplina y el orden.
- H) Consideran que casi siempre el Director de la Institución Educativa debe poseer un liderazgo fuerte de carácter, abierto al dialogo y con mucho calor humano (80 %) y **casi nunca** un liderazgo de grupo (80%), impositivo y con atención a sus allegados; así mismo señalan que **casi nunca** (60%) se conoce de proyectos que sirvan para incrementar la convivencia escolar.

3.4. PROPUESTA TEÓRICA: PLAN DE IMPLEMENTACION

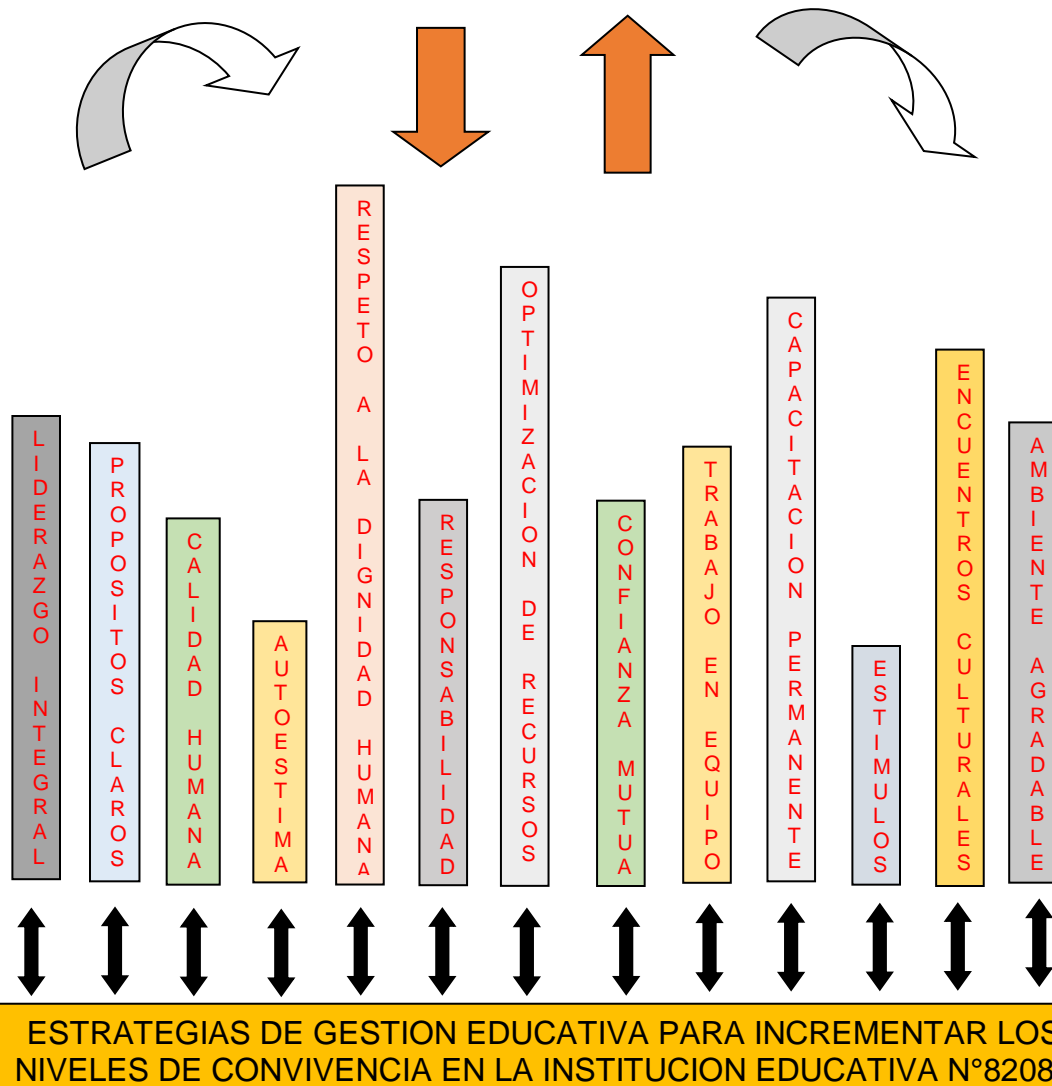
Para el diseño de esta estrategia, se tomaron núcleos de liderazgo, los cuales deben tener permanentemente un dialogo de la gestión desarrollada. Cada uno de estos núcleos a su vez mantiene una relación jerárquica con otro núcleo para permitir el flujo de la comunicación, tal como se muestra en el gráfico Núcleos de liderazgo, expuesto más adelante. Vale aclarar que la comunicación no necesariamente es dialogo, para esta estrategia es una comunicación que puede ser administrativa, legal o normativa y que debe fluir entre todos los integrantes. También propicia que se establezcan canales de comunicación en doble vía.

La realización de la idea surge en las directivas y el equipo de gestión, estos deben planear y diseñar una agenda de trabajo, con objetivos convivenciales, anual o semestral según el caso, avalada por el consejo directivo para hacer socializada, ajustada y aprobada por el consejo de docentes. Así mismo, la nueva agenda de trabajo aprobada por los docentes en asamblea general se le comunica a los padres de familia y acudientes en asamblea de padres para su socialización, ajustes y aprobación, es así, como la propuesta es registrada y aprobada nuevamente por el consejo directivo para ser integrada en el plan operativo anual de la Institución Educativa e iniciar su implementación de manera institucional. De ser necesario vuelve a iniciar un nuevo ciclo de revisión y ajuste.

Presentamos a continuación, junto con la esquematización de los núcleos de liderazgo los factores relevantes en la gestión educativa para mejorar la convivencia:

DISEÑO DE ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA INCREMENTAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA ESCOLAR EN LA INSTITUCION EDUCATIVA N°82085.

GESTION INTERPERSONAL – ADMINISTRATIVA Y DIALOGICA



FUENTE: ELABORADA POR LOS AUTORES.

Consideramos que para la presente estrategia de gestión educativa que se diseña, el estilo de liderazgo que se ajusta es una fusión entre el estilo interpersonal

y el estilo administrativo al cual hemos denominado: **interpersonal administrativo y dialógica**. Lo consideramos así, debido al resultado dado por las encuestas donde encontramos la necesidad de un liderazgo fuerte de carácter pero a la vez abierto al dialogo y con mucho calor humano.

En el esquema que presentamos los factores más relevantes que consideramos pertinentes para el desarrollo de la estrategia de gestión educativa que incrementen la convivencia escolar. En ellos podemos apreciar:

A) **El fortalecimiento de los valores organizacionales**. Recordando que en el análisis de las encuestas, este fue un parámetro bastante sentido especialmente por parte de los estudiantes.

B) **El fortalecimiento de la calidad humana** por medio del liderazgo participativo y el trabajo en equipo.

En las líneas o factores que deben actuar en la gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia esta la **elaboración de propósitos acordados y claros** en su definición que apoyen un liderazgo integral en la puesta de un trabajo en equipo para atender a las necesidades sentidas, especialmente la convivencia, del personal docente, estudiantil, administrativo y familiar a través de mejorar los aspecto físico del inmueble, los utensilios, el clima y el entorno laboral. En el **trabajo en equipo, la confianza mutua**, es clave para su desarrollo, ella se sostiene y podríamos decir que se potencia con buenas acciones laborales y la demostración tácita de los valores humanos, para ello, la institución por medio de sus líderes deben **programar capacitaciones permanentes** en todo aspecto, especialmente el de convivencia, porque creemos que una sana convivencia posibilita ambientes de trabajo excelentes. Estas capacitaciones se deben ofrecer desde el ingreso de la persona a la institución, desde estudiantes, profesores, administrativos, padres de familia, hasta personal de seguridad y auxiliares de servicios generales, haciéndoles conocer cómo se gestan procesos pequeños, desde solicitar un esfuerzo, hasta procesos grandes como ofrecer conferencias interinstitucionales.

LINEAS O FACTORES DE GESTION EDUCATIVA PARA FORTALECER LOS NIVELES DE CONVIVENCIA ESCOLAR

- *El fortalecimiento de la gestión y el liderazgo en la institución educativa* debe estar dado por **capacitaciones constantes** periódicamente y distribuidas por unidades de trabajo bimestrales y de acuerdo a las necesidades de los diferentes tiempos, esto garantiza mantener al personal en permanente actualización. El director y el equipo de gestión (Coordinadores) deben ser los líderes que posibiliten estas capacitaciones.
- El maestro como mediador social en el entramado cultural que se vive dentro de la institución tiene una gran responsabilidad para divulgar, motivar, vivenciar y defender las políticas, la filosofía y la identidad cultural de la institución, porque debe explicar muy bien a toda la comunidad educativa y especialmente a las familias la forma de organización que se tiene en la institución, las razones para hacer cambios, la reflexión profunda sobre las consecuencias de esos posibles cambios y el éxito del proceso.
- De otra parte, la institución educativa con el **liderazgo integral** del equipo de coordinadores, docentes y tutores, deben gestionar las líneas estratégicas de la institución educativa, desarrollando una **cultura de evaluación** a través de las técnicas del P.H.V.A (Planear, Hacer, verificar, actuar) y del D.O.F.A (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) Se recomienda establecer las líneas estratégicas de la institución al inicio del año escolar con la planeación institucional. Para el seguimiento y control se realizarán estas pruebas al finalizar el primer semestre y finalizando el segundo semestre esto le permite a directores y/o coordinadores posibilitar el monitorear y mejorar la organización y las líneas estratégicas de gestión en la institución.

- La Gestión de la implementación de mecanismos adecuados de inducción, formación y evaluación de docentes, estudiantes y padres de familia a través de charlas, mesas de trabajo, talleres de capacitación permanente, notas escritas (como memorandos), correos electrónicos, emisora, Cuaderno de comunicación, carteles y fichas de evaluación estándar y buzón de sugerencias y recomendaciones. Debe hacerse desde el comienzo de año con la planeación institucional más un refuerzo semestral. Siempre que llegue una persona nueva a la institución debe socializarse el modelo de gestión para la convivencia, el PEI, con su horizonte institucional con el fin de crear sentido de pertenencia e identidad institucional, responsabilidad social y Compromiso, los responsables de esa línea estratégica son los coordinadores y jefes de área o de campos de pensamiento.
- La comunidad educativa bajo el liderazgo del director, los coordinadores y los docentes establecen la prioridad de unos **objetivos claros**, de tal forma que establecidos y teniendo un control sobre la consecución de los mismos, se consigue un funcionamiento correcto y adecuado de la institución para evitar pérdida de tiempo.
- Otra de las líneas estratégicas que se debe fortalecer, es la organización Flexible con acuerdos de propuestas razonables dadas por escrito y avaladas con los jefes de los entes correspondientes. Cabe aclarar que estas propuestas no se encuentran en el cronograma anual y son factores de riesgo o apoyo de los objetivos de la organización, por lo tanto no toda nueva propuesta se puede aceptar. Esas propuestas no tienen un tiempo específico sino que surgen en la dinámica del trabajo para apoyar o reforzar los objetivos de la organización en la institución y para dar cumplimiento a nuevas expectativas de la UGEL, la DRE o el Ministerio de Educación. Para ello, estas deben ser conocidas y avaladas por los coordinadores.

Debe existir un equilibrio armónico entre la administración, la gestión educativa y la convivencia escolar, estableciendo relaciones de trabajo cooperativo, ágil, eficiente, eficaz y progresista en todo momento para que Las acciones establecidas por la organización de la administración se desarrollen en un ambiente de cordialidad, cooperación y confianza mutua. Los responsables de esta línea de acción son los directivos del plantel y los coordinadores.

- Desarrollar y fortalecer la Identidad institucional, sentido de pertenencia, concientización en la autonomía para el desarrollo personal y social.

A través del trabajo en equipo, la confianza mutua, la **responsabilidad social, la capacitación permanente, la sensibilización humana**, el apoyo de profesionales externos.

- Es función de directores, coordinadores y orientadores identificar grupos proactivos, visionarios, innovadores e investigadores y hasta grupos indiferentes, opositores y/o de situaciones problemáticas.
- El director, los coordinadores, los tutores y los líderes de las áreas deben conocer y establecer canales de comunicación y retroalimentación de **actividades** pedagógicas, académicas, **culturales** y experiencias exitosas con los centros escolares más próximos a la institución.
- Así mismo, se debe posibilitar agentes de cambio, analíticos y motivadores de las innovaciones escolares por medio de un grupo gestor de calidad que sea propositivo, líder organizador y evaluador. El grupo generador de análisis es el responsable en primer grado de asumir la criticidad de la realidad circundante, identificando el mundo de la cultura, el mundo social y la dimensión personal. Esta bajo la supervisión del director.

- Se hace necesario gestionar espacios para la dialógica racional. Se necesitan espacios como sala de conciliación precedido por el comité de convivencia. Son espacios donde se fortalezcan vínculos de amistad, **trabajo en equipo**, camaradería sin perder valores como el **respeto, la responsabilidad y la autonomía**. Todas estas posibilidades deben ser estudiadas y establecidas por el equipo de gestión, quienes deben estar atentos al surgimiento de nuevos equipos de trabajo y necesidades de espacio en el momento en que se requiera.
- Actualizar valores fundamentales como son la dignidad, el respeto, la justicia y la solidaridad, la tolerancia y la autoestima fortaleciéndolos y vivenciándolos permanentemente por medio de todas las áreas del conocimiento, en todo momento, el docente debe estar atento a los signos de antivalores para enseñar los correctos valores. **La responsabilidad** debe estar en toda la comunidad educativa estando en su liderazgo director, coordinadores, administrativos, docentes, padres de familia y estudiantes.
- La estrategia de gestión **interpersonal-administrativa** recomienda que el equipo gestor Implemente y desarrolle estrategias educativas de convivencia. Invitando a la participación activa de Directivos, Administrativos, padres y madres de familia, estudiantes y docentes a través de los siguientes mecanismos de participación: Consejo de padres, consejo de maestros, consejo estudiantil, mesa de trabajos, escuela de padres. Debe ser anualmente en la planeación institucional a realizarse en la primera semana académica de cada año escolar. Esta línea de acción debe estar liderada por Directivos, Administrativos, padres y madres de familia, estudiantes y docentes con el fin de **fortalecer el desarrollo del capital humano** y los mecanismos de armonía interpersonal y grupal.
- Otra de las líneas que se deben implementar es la **atención a las**

necesidades del personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia, respetando la dignidad humana, la confianza mutua y el apoyo a la innovación y a nuevos proyectos.

- En la atención de celebraciones especiales, la institución las organiza dentro de su planeación institucional anual, logrando un mínimo de cuatro espacios de interacción en el año para ***mejorar el bienestar humano*** por medio de las relaciones interpersonales, el comité de bienestar y los coordinadores asumen la responsabilidad de estas actividades.
- Escuela de padres para conservar el cuidado de sí mismos, el de los compañeros y el de los objetos del colegio. El círculo familiar debe constituirse en una unidad educativa con la escuela en el refuerzo de los valores de institucionales, ha de hacerse en cada reunión de padres de familia con un mínimo cuatro veces por año, es decir, Una con las entregas de boletines más otras dos extraordinarias de socialización para enseñarle al acudiente a educar en valores. La idea es que esta línea de acción este liderada por los coordinadores y tutores.

PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE GESTION PARA LA CONVIVENCIA ESCOLAR

Uno de los desafíos más importantes para los educadores del siglo XXI es la prevención de la violencia en las aulas y la resolución de conflictos cotidianos, pero, sobre todo, el mayor reto es enfocar la educación integral del alumnado desde la perspectiva de la educación para la convivencia y la paz. Este planteamiento hace hincapié en la capacidad de sistema educativo, formal y no formal, para contribuir a la transformación de nuestra sociedad hacia un modelo sustentado por los principios de la Cultura de Paz.

En palabras de Ortega (1997), “...en el centro educativo, la convivencia se entiende como el entramado de relaciones interpersonales que se dan entre todos los

miembros de la comunidad educativa, y en el que se configuran procesos de comunicación, sentimientos, valores, actitudes, roles, status y poder". Este entramado de relaciones se ve afectado por problemas o conflictos diferentes: la indisciplina, los conflictos interpersonales, el maltrato entre compañeros, la disrupción en el aula, el absentismo, el vandalismo, etc.

Todo ello depende de diversos factores que inciden en la calidad de la convivencia en cada centro escolar. Entre otros, los principales son: las relaciones interpersonales, la resolución de los conflictos, la normativa o el sistema disciplinario, la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, la metodología de enseñanza aprendizaje y la gestión del aula.

Así pues, la respuesta de los centros escolares a estas situaciones y su cometido transformador ha de apoyarse en un modelo global de convivencia escolar. Esto supone, en primer lugar, la implicación directa de todos y todas: profesorado, equipos directivos, alumnado, familias, personal no docente y otros agentes del entorno; en segundo lugar, un modelo global supone seleccionar y poner en marcha una serie de programas o estrategias, que aborden como mínimo, la adquisición o desarrollo de habilidades y competencias a nivel de aula, la resolución colaborativo de los conflictos, la normativa y los canales de participación en el centro.

En cualquier caso, la puesta en marcha de cualquiera de estas u otras propuestas, requiere, para garantizar su éxito, la máxima planificación y coordinación de la que seamos capaces. Es necesario hacer explícito un Plan de Convivencia donde se marquen las líneas generales de actuación, los principios a seguir y las actuaciones a realizar, tratando de conseguir una amplia participación de todos los miembros de la comunidad educativa mediante la concreción de objetivos reflejados en la programación anual.

El proceso para desarrollar dicho Plan de Convivencia es, igualmente, importante. Partiendo del diagnóstico de la convivencia y de las necesidades del centro, se establecen los objetivos prioritarios y las acciones a emprender, se planifica la

formación del profesorado necesaria para ello, la coordinación de la puesta en marcha de los programas o estrategias seleccionadas y su seguimiento y evaluación.

Por último, es necesario señalar que la aplicación de estos programas no está exenta de dificultades que van más allá que la propia conflictividad generada por el alumnado. Se trata de aspectos tales como la necesaria cohesión y estabilidad de plantillas de profesorado en los centros docentes, la formación de estos últimos, la coordinación con las familias y otros agentes del entorno y el decidido apoyo de la Administración educativa mediante la aportación de recursos materiales y humanos para garantizar una mayor eficacia en la implantación de todos estos instrumentos de intervención psicopedagógica para el afrontamiento de la conflictividad escolar y la educación para la convivencia.

1. PROGRAMA: CURRÍCULO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Las habilidades para gestionar o manejar los conflictos son necesarias porque los conflictos son parte de la vida cotidiana. Los conflictos pueden ser tan simples como un malentendido entre amigos o tan complejos como la violencia en el hogar. Un modelo de convivencia positivo tratará de resolver la mayoría de los conflictos cotidianos a medida que surgen, antes de que desemboken en algo más complejo o violento. Desafortunadamente, la mayoría de los niños/as, jóvenes y adultos carecen de las habilidades necesarias para resolver de forma constructiva los conflictos. La escuela puede jugar un papel clave a la hora de dirigir el proceso de socialización de los/las alumnos/as y por ello puede afrontar el déficit mencionado poniendo en práctica programas de resolución de conflictos. Por ello, además de la educación implícita del afrontamiento del conflicto que se modela y practica a diario en los centros escolares, en la actualidad, cada vez se ve más necesario introducir la instrucción directa de las habilidades y procesos claves de resolución de conflictos en el aula.

Un currículum de resolución de conflictos podría definirse como un conjunto planificado de actividades instruccionales secuenciadas desarrolladas en el aula que tienen como finalidad enseñar habilidades y estrategias pacíficas de resolución de conflictos al alumnado. Entre sus objetivos específicos se pueden señalar los siguientes:

- Cambiar las creencias negativas acerca del conflicto.
- Ayudar al alumnado a tomar conciencia del conflicto en su vida.
- Ayudar al alumnado a comprender el rol que tienen las emociones en un conflicto y a gestionarlas de un modo adecuado.
- Enseñar habilidades básicas para comunicarse mejor y con mayor eficacia.
- Enseñar al alumnado a practicar procesos de solución colaborativa y pacífica de los conflictos y a tomar decisiones en equipo.

La aplicación de este tipo de currículo en el aula es posible en todas las etapas de educativas, desde la educación infantil hasta el bachillerato. Existen numerosos materiales didácticos adaptados a cada uno de los niveles.

Se pueden enseñar estas actividades instruccionales separadamente del resto del currículo escolar, dedicándole un horario específico, o pueden incluirse dentro del currículo académico central en asignaturas tales como lengua, historia, ciencias sociales, ciencias, matemáticas, educación física, etc.

LO QUE HAY QUE TOMAR EN CUENTA

Las actividades que se realizan en el aula requieren una metodología experiencial o vivencial, es decir, no es una mera exposición teórica de conceptos. Esta metodología de aprendizaje requiere que el docente tome el papel de un/a facilitador/a y no el del profesor/a tradicional.

Es conveniente que el profesorado que desarrolla el programa en las aulas reciba una formación básica centrada en los conceptos y destrezas de resolución de conflictos que se enseñarán al alumnado.

Para lograr los objetivos que se plantean, es crucial que las actividades se lleven a cabo de una forma sistemática a lo largo del curso escolar con una periodicidad semanal o, como mucho, quincenal.

En cada curso escolar se deben realizar un mínimo de doce actividades.

El programa tiene un carácter eminentemente preventivo y educativo y sus resultados son más visibles a medio plazo.

- Las aulas y tutores/as o docentes que van a aplicar el programa. Es recomendable que la aplicación de un programa de estas características en cada aula sea voluntario por parte del tutor/a.
- La selección de la secuencia de actividades a realizar en cada aula, elaborando un modelo para cada uno de ciclos o cursos, desde educación infantil hasta la secundaria.
- El calendario de programación de actividades en cada una de las aulas.
- Es recomendable que un equipo de docentes actúe como coordinador del programa, realizando el diseño básico de su implementación y actuando como motor y supervisor del mismo

2. PROGRAMA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

En los últimos años, con el fin de introducir la educación de las emociones en el ámbito escolar, se ha generado todo un movimiento educativo denominado “Educación emocional” o “Educación Socio Emocional”.

Este movimiento se basa en un modelo educativo que promueve el desarrollo de las competencias y habilidades de la Inteligencia Emocional. El término, mundialmente conocido desde la publicación del best seller con el mismo nombre

de Daniel Goleman, se refiere a un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc., y que puede definirse, según el propio Goleman, como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”.

La Inteligencia emocional implica cinco tipos de competencias. Las tres primeras son de carácter intrapersonal y las dos últimas de carácter interpersonal:

1. **La conciencia emocional.** Supone la capacidad de darnos cuenta y ser conscientes de lo que sentimos y poner nombre a las emociones. También implica la capacidad de identificar y ser conscientes de las emociones de las demás personas.
2. **La regulación emocional.** Es la habilidad de regular nuestras propias emociones, de desarrollar emociones positivas y de controlar los impulsos.
3. **La autonomía emocional.** Se refiere a desarrollar la confianza en uno/a mismo/a, tener autoestima y pensamiento positivo y automotivarse.
4. **Las habilidades socioemocionales.** Las más relevantes son la capacidad de escuchar activamente, de ser asertivo/a, de resolver conflictos de manera constructiva y de trabajar en equipo.
5. **Las habilidades para la vida y el bienestar personal.** Se trata de habilidades para lograr organizar una vida sana y equilibrada, como la capacidad de organización y desarrollo personal y social y la de mantener una actitud positiva ante la vida.

Los estudios más recientes muestran que la carencia de estas habilidades afecta al alumnado ya que suele provocar problemas de comportamiento relativos a sus relaciones interpersonales, su bienestar psicológico, su rendimiento académico y las conductas disruptivas.

Desde esta perspectiva, la educacional emocional se ha convertido en una tarea necesaria en el ámbito escolar y la mayoría de los/as docentes consideran

primordial el dominio de estas habilidades para el desarrollo evolutivo y socioemocional de sus alumnos y para el desarrollo de una convivencia positiva en los centros escolares.

Según Bisquerra (2000) la educación emocional es el “proceso educativo, continuo y permanente que pretende potenciar el desarrollo emocional como complemento indispensable del desarrollo cognitivo, constituyendo ambos los elementos esenciales del desarrollo de la personalidad integral. Capacitar al alumnado de conocimientos y competencias emocionales que le permitan afrontar la vida tanto personal como profesional con éxito y aumentar su bienestar a nivel de salud y de convivencia”.

Todos los estudios coinciden en las características de los alumnos emocionalmente inteligentes, que, a modo de resumen, son las siguientes:

- Poseen un buen nivel de autoestima.
- Aprenden más y mejor.
- Presentan menos problemas de conducta.
- Son personas positivas y optimistas.
- Resisten mejor la presión de sus compañeros y superan sin dificultad las frustraciones.
- Resuelven bien los conflictos.
- Son más felices, saludables y tienen más éxito.

MODELO DE INTERVENCION

Los modelos de intervención son muy variados, entre ellos, hay que destacar:

- **La orientación ocasional.** El personal docente aprovecha la ocasión del momento para impartir conocimientos relativos a la educación emocional.
- **Programas extraescolares.** Se utiliza el horario extraescolar, de forma voluntaria.

- **Asignaturas optativas.** Se ofertan asignaturas optativas sobre la educación emocional.
- **Acción tutorial.** El plan de acción tutorial incluye la educación emocional.
- **Integración curricular.** Integrar los contenidos de la educación emocional de forma transversal a lo largo de las diversas materias académicas, y a lo largo de todos los niveles educativos.

3. LOS JUEGOS COOPERATIVOS

El juego es una actividad eminentemente lúdica y, también, sin duda, tiene un carácter y un gran potencial educativo. No es nuevo que jugando aprendemos.

Los juegos cooperativos son un tipo de juegos que se caracterizan, fundamentalmente, por requerir la colaboración de todo el grupo de jugadores/as para obtener un resultado. Los participantes deben asumir los mismos objetivos y las mismas normas, deben participar activamente y coordinarse para poder jugar. Frente a otro tipo de juegos, en este modelo se elimina el elemento competitivo, no hay perdedores/as o ganadores/as; el grupo, o bien consigue el objetivo planteado por el juego o no lo hace, de manera que todos/as pierden o todos/as ganan.

En el juego cooperativo las metas son compatibles para todos/as los/as jugadores/as. Los/as rivales de otros juegos se convierten, aquí, en aliados/as. Los juegos son inclusivos, ya que nadie queda eliminado y, sobre todo, están orientados al proceso y no al resultado, lo importante es participar cooperando con lo/as otros/as.

Un decálogo de valores del juego en el que se destacan los requisitos que debe cumplir un juego cooperativo. Estos son:

- **Placer.** El juego es “alegría de vivir, es disfrutar del momento”.
- **Crecimiento.** Construye una felicidad de sólidos cimientos.
- **Libertad.** Las personas eligen si juegan o no.

- **Diversidad.** El juego es irrepetible porque nunca se desarrolla igual.
- **Integración.** Favorece la integración de los participantes “desde el conocimiento, la escucha, el entendimiento y aceptación de las reglas y dinámica del juego”.
- **Creatividad.** Posibilita el aporte constante de nuevas soluciones, ideas y diferentes maneras de jugar.
- **Participación.** Es un instrumento de comunicación, escucha, socialización e interacción social.
- **Transformador de conflictos.** En él se toman decisiones, ayuda a solucionar situaciones problemáticas mediante estrategias de acción.
- **Cooperación.** La meta se alcanza a través del esfuerzo de todos los participantes.
- **Interculturalidad.** El juego ayuda a “descubrir, conocer y respetar diversas maneras de ser, vivir, pensar, sentir y actuar”.

JUEGOS COOPERATIVOS Y EDUCACION PARA LA CONVIVENCIA

El juego cooperativo es un instrumento educativo que fomenta valores como la ayuda mutua, la confianza en los/as otros/as, la tolerancia y la búsqueda de consenso.

Desarrollar un programa de juegos cooperativos en el aula es una estrategia que, en palabras de Maite Garaigordobil, una de las autoras más reputadas en esta temática, “genera aportes positivos al desarrollo individual y a las relaciones socio afectivas y de cooperación intra grupo en el contexto del aula, lo que evidencia el carácter pedagógico centrado en fomentar las conductas pro sociales”. Además, subraya que “las actitudes de colaboración llevan asociadas el desarrollo del autoconcepto, de la empatía, del aprecio hacia uno mismo y hacia los demás, de la comunicación, las relaciones sociales, además aumenta la alegría, ya que desaparece el miedo al fracaso y a ser rechazado por los demás”.

Teniendo en cuenta lo anterior, es evidente la relación entre el juego cooperativo y la convivencia escolar y la educación para la paz.

Existen muchos tipos de juegos cooperativos que pueden llevarse a cabo en el contexto del aula. Lo importante, además de seleccionar los juegos adecuados en función de la edad del alumnado y de los objetivos planteados, es realizar un programa de juegos de manera sistemática y continuada, de forma que el juego se desarrolle con una periodicidad semanal o quincenal a lo largo de un periodo de tiempo continuado.

Otro aspecto absolutamente crucial para el éxito del juego cooperativo es la metodología que se emplea a la hora de desarrollarlo. El enfoque socio afectivo es el enfoque pedagógico necesario ya que se basa en la experimentación directa para el aprendizaje. Esta experimentación es el primer paso a partir del cual se realiza una reflexión en grupo de la vivencia y de su relación con la vida real de los/las jugadores/as.

4. LOS DILEMAS MORALES

Los dilemas morales son relatos breves, a modo de historia, de situaciones hipotéticas o reales que plantean un conflicto de valores y requieren tomar una decisión que solucione tal situación. La solución propuesta al dilema ha de ser la que se considere más correcta en base a un razonamiento moral.

Por regla general, la situación se presenta como una elección disyuntiva: el sujeto protagonista se encuentra ante una situación decisiva para la cual sólo existen dos opciones, siendo ambas soluciones igualmente factibles y defendibles. El individuo se encuentra, pues, ante una verdadera e inevitable situación conflictiva

Trabajar con dilemas morales en el aula persigue una serie de objetivos como:

- Promover el desarrollo y el crecimiento moral del alumnado, tanto en sus aspectos cognitivos como afectivos y actitudinales.
- Ayudar a tomar conciencia de los principales problemas éticos de nuestro tiempo.
- Fomentar el diálogo entre compañeros/as para desarrollar un razonamiento coherente que facilite la comprensión de los problemas y la adopción de posturas ante ellos.
- Fomentar el desarrollo de actitudes de respeto y tolerancia, estimulando la capacidad de adoptar nuevas perspectivas y asumir roles diferentes.

LO QUE HAY QUE TENER EN CUENTA

A la hora de seccionar o elaborar un dilema moral hay aspectos fundamentales que hay que tener en cuenta:

- El dilema debe ser relevante para el grupo respecto al tipo de problema que plantea, por tanto es importante conocer a los miembros del grupo con el que se va a trabajar: edad, nivel de conocimientos, intereses de la mayoría, etc.
- El planteamiento del dilema debe realizarse de forma comprensible para el alumnado. Por eso, relatar la historia y escribirla bien es importantísimo para su comprensión y posterior discusión.
- El dilema debe ser controvertido. Para ello se ha de intentar elaborar dilemas a los que el grupo pueda dar distintas soluciones y los sucesos deben estar centrados sobre cuestiones de valor moral. La discusión debe conducir al grupo a determinar la solución que se considere moralmente más correcta.
- El dilema debe presentar unos personajes centrales claramente definidos y unas alternativas claras y diferenciadas para poder elegir entre ellas.
- El planteamiento del dilema debe terminar siempre con preguntas del tipo: ¿qué debe/debería hacer X?, con el objetivo de que aparezca de forma clara la obligación moral del protagonista de la historia.

- Es conveniente tener preparadas algunas alternativas al dilema planteado por si el alumnado no capta el problema y el debate se hace imposible.
- La discusión del dilema no debe convertirse en una especie de terapia de grupo en la que cada alumno/a cuente su experiencia.
- El/la docente debe evitar dar soluciones o su propia opinión respecto al dilema ya que son los/las alumnos/as los que deberían buscar las posibles soluciones.
- Es conveniente evitar los planteamientos maximalista (porque sí). Cada opción ha de ser argumentada para ser tomada en cuenta.

COMO FUNCIONA

El planteamiento y discusión de un dilema moral con el alumnado en el aula debe seguir una serie de fases:

1. **Afrontar el dilema.** El/la docente presenta el dilema al grupo por medio de textos, imágenes, dibujos, fragmentos de programas de televisión o películas o por medio de una dramatización que realizan los/las alumnos/as. Es imprescindible asegurarse de que el grupo comprende el dilema con claridad planteando preguntas sobre su contenido.
2. **Posicionamiento inicial.** En esta segunda fase cada alumno/a toma una posición ante el dilema, decantándose por una de las soluciones posibles. Deberá, además, determinar las razones que sustentan su elección. El/la docente animará a que varios/as alumnos/as intervengan presentando su posición inicial y argumentándola. Es necesario que se presenten posiciones que defiendan cada una de las soluciones posibles al dilema.
3. **Discusión en pequeños grupos.** La clase se divide en grupos pequeños en los que cada participante expresará su opinión y escuchará la de los/las demás integrantes. La discusión se centra en analizar los argumentos que apoyan cada una de las posiciones y en buscar posibles alternativas al dilema.

4. **Debate general.** Cada uno de los grupos pequeños de la fase anterior pone en común con los demás las conclusiones obtenidas. En esta fase el/la docente introducirá aspectos no observados por los grupos y facilitará la discusión sobre las consecuencias de cada posición. También es importante considerar el dilema relacionándolo con situaciones cotidianas del alumnado.
5. **Posicionamiento individual final.** Cada alumno/a recoge por escrito su posición final considerando el debate previo y señalando los argumentos que la sustentan.

5. LA DISCIPLINA POSITIVA.

La disciplina, entendida como la asunción y cumplimiento de unas normas básicas de convivencia en los centros educativos, es un elemento fundamental para la gestión de la convivencia escolar y la educación en valores.

Si entendemos la educación como el principal instrumento para construir una cultura democrática y de convivencia positiva, debemos sustituir los tradicionales modelos de disciplina punitiva basados en la autoridad y el castigo por modelos de disciplina positiva, democrática o educativa.

El modelo disciplinario tradicional puede ser eficaz desde el punto de vista del control y el mantenimiento del orden, pero desde el punto de vista de la formación moral y autónoma del alumnado es menos adecuado. Es, precisamente, la autorregulación el objetivo que persigue la disciplina positiva y para ello, la participación del alumnado en la elaboración de las normas y sus consecuencias es imprescindible. Para que los alumnos y alumnas comprendan, acepten y apoyen las normas del aula, deben tener la oportunidad de participar activamente en su elaboración y en su revisión o seguimiento.

Las consecuencias de las normas tienen un carácter esencialmente educativo, frente al castigo entendido como un refuerzo negativo a evitar. Se entienden como

sanciones o correcciones de carácter recuperador y no meramente punitivo, destinadas a reconducir la conducta inadecuada, es decir, al aprendizaje, hasta conseguir que el comportamiento del alumno se adapte a la norma establecida y aceptada por el grupo.

El siguiente cuadro muestra de forma comparativa las principales características de uno y otro modelo.

DISCIPLINA PUNITIVA	DISCIPLINA POSITIVA
Regulación externo centrado en el refuerzo positivo o negativo	Autorregulación
Normas impuestas	Normas consensuadas
La autoridad deriva de la superioridad jerárquica del profesorado	La autoridad deriva del sistema
Castigo (refuerzo negativo)	Consecuencias educativa

Siguiendo a Cruz Pérez (1999) un programa de disciplina positiva en el aula tiene como principal objetivo “...*elaborar, mediante la participación democrática de los alumnos, un conjunto de normas y consecuencias que permitan el autogobierno del grupo-clase y la mejora del nivel de autonomía, cooperación y responsabilidad de los alumnos*”.

Este tipo de intervención en el aula se puede desarrollar en todas las etapas de la educación obligatoria, considerando las modificaciones metodológicas necesarias y el nivel de directividad en el papel del/de la docente.

Desarrollar este programa en las aulas requiere planificar una acción tutorial que organice y dirija las actividades necesarias para alcanzar el objetivo anteriormente definido. Habitualmente, se emplean para ello entre cuatro y doce sesiones de tutoría, al iniciar el curso escolar.

En educación infantil y en el primer ciclo de educación primaria, las normas se elaboran a medida que surgen problemas o dificultades que las requieren. En los demás niveles, el proceso se divide en dos fases. En la primera, se elaboran, de

forma consensuada, las normas del grupo-clase y sus consecuencias educativas. Habitualmente, esta fase, se desarrolla a lo largo de varias sesiones de tutorías en el primer trimestre del curso escolar. La segunda fase, supone la puesta en marcha del nuevo sistema normativo. La aplicación de las consecuencias cuando se incumple una norma es siempre una tarea del docente e, idealmente, todos / as los/las profesores que dan clase al grupo asumen y refuerzan la normativa acordada. El proceso para crear las normas y sus consecuencias en el aula implica las siguientes fases:

- **Fase 1:** Revisión de la normativa implícita y explícita existente.
- **Fase 2:** Sensibilización y concienciación de la necesidad de una normativa en cualquier grupo u organización.
- **Fase 3:** Propuesta de las normas de aula y sus consecuencias educativas.
- **Fase 4:** Negociación y consenso de las normas y sus consecuencias educativas.
- **Fase 5:** Revisión y seguimiento del funcionamiento de la nueva normativa.

6. PROGRAMA DE MEDIACION.

Un programa de mediación escolar supone crear y desarrollar en el centro escolar un servicio de mediación para la resolución de conflictos entre los diferentes colectivos de la comunidad educativa (alumnado, profesorado, personal no docente, padres y madres).

La mediación es un método estructurado de resolución de conflictos en el que una tercera parte asiste a las personas en conflicto escuchando sus preocupaciones, facilitando la comunicación y ayudándoles a negociar. Los/las mediadores/as intentan ayudar a las partes a crear soluciones ganar-ganar. Aunque la persona mediadora se hace cargo del proceso, las partes mantienen la capacidad de tomar decisiones respecto a la solución del conflicto.

Los programas de mediación escolar suelen incluir entre sus objetivos los siguientes:

- Resolver los conflictos que, por cualquier circunstancia, no han podido ser manejados por las partes implicadas.
- Permitir la participación de los miembros de la comunidad escolar en la solución de sus propios conflictos.
- Enseñar habilidades de resolución de conflictos a los colectivos implicados en el programa.
- Mejorar la convivencia.
- Reducir los niveles de violencia.

La mediación no es adecuada para abordar cualquier tipo de conflicto, sobre todo para aquellos en los que existe un desequilibrio de poder significativo entre las partes, como las situaciones de maltrato entre compañeros/as. Los conflictos de relaciones interpersonales son los más adecuados para ser tratados en mediación.

Además, la mediación, para que funcione correctamente, debe respetar una serie de principios como la voluntariedad de la participación de las personas que tienen el conflicto, la neutralidad de la persona mediadora, la confidencialidad del proceso y la capacidad de las partes de asumir responsabilidades y tomar decisiones libremente sin la injerencia de la persona mediadora.

TIPOS DE MODELOS DE MEDIACION

1. Mediación por parte de los adultos.

La mediación realizada por adultos en la escuela, habitualmente por docentes y miembros del equipo directivo, también conocida como modelo de mediación vertical es, quizá, la forma más sencilla de ser aplicada. Estas personas reciben un entrenamiento específico en mediación y emplean el proceso como una herramienta más en su quehacer educativo en el centro escolar. Como

mediadores/as, los/las adultos asisten a los/las alumnos/as en el proceso de examinar las percepciones y sentimientos que cada una de las partes tiene del problema, así como en la búsqueda de las posibles soluciones, y en la adopción de acuerdos que satisfagan mejor las necesidades de ambas partes.

2. Mediación entre iguales.

La característica fundamental de estos programas de mediación es que los/las propios/as compañeros de las partes en conflicto son los/las mediadores/as. Así, si son dos alumnos/as los que tienen el conflicto los mediadores serán, también, alumnos/as y si el conflicto se produce entre un/a alumno/a y un/a docente los mediadores serán, igualmente, un miembro del alumnado y otro del profesorado.

El equipo de mediadores/as se selecciona entre el alumnado y, en su caso, el profesorado, y recibe un entrenamiento específico para asumir esta tarea. La mediación entre iguales suele desarrollarse de dos maneras diferentes:

a) Modelo de patio de recreo.

El alumnado, cuando tiene un conflicto durante los recreos o en el comedor, puede recurrir, en ese mismo momento, a un/a compañero/a mediador/a para pedir su asistencia en el conflicto. Esta mediación, de carácter más informal, se produce en ese mismo momento y lugar. Este tipo de mediación suele realizarse en educación primaria.

b) Modelo derivado.

El modelo derivado, más propio de educación secundaria, es una intervención más formal en la que se suceden una serie de fases para que un conflicto sea, finalmente, abordado a través del servicio de mediación del centro. En un primer momento, el conflicto es remitido al servicio de mediación por un/a docente, directivo o alumno/a; a continuación, las personas coordinadoras del servicio de

mediación se reúnen, por separado, con las partes que protagonistas del conflicto, para informarse sobre el mismo y para ofrecerles la posibilidad de acudir a mediación; si las partes aceptan mediar, se asignan los mediadores al caso y se organiza la mediación; unos días después, se desarrolla el proceso de mediación y finalmente, más adelante se realiza un seguimiento y una evaluación de su resultado.

Los programas de mediación entre compañeros o iguales son una herramienta al servicio de un modelo de convivencia pacífico basado en la participación, la colaboración y el diálogo. Los servicios de mediación escolar quedan integrados en los centros y son los propios alumnos y profesores los que lo coordinan y dirigen. Un programa de mediación escolar puede variar mucho de un centro a otro en función de sus necesidades y recursos. Por ello, es conveniente realizar un diseño específico para cada centro escolar.

7. PROGRAMA DEL AULMNO AYUDANTE

El programa del alumno ayudante supone crear un grupo de alumnos y alumnas que, tras recibir una formación específica, realizan diversas funciones de ayuda para con sus compañeros/as. Se trata de proporcionar a alumnos/as con dificultades una red explícita de apoyo. Según Rosario Ortega, mediante este programa “alumnos en situación de vulnerabilidad o riesgo social encuentran, en la conversación y apoyo de un compañero, un ámbito de reflexión optimizado para afrontar directamente sus problemas” problemas”

Las principales tareas que desarrollan los alumnos y alumnas ayudantes son:

- Apoyar.
- Escuchar.
- Ayudar a reflexionar.
- Ayudar a analizar problemas.
- Ayudar en la toma de decisiones.

- Mediar en conflictos.
- Liderar actividades.
- Ayudar en tareas académicas.
- Acoger a recién llegados/as.

Sin embargo, son los/las adultos/as (profesorado) quienes organizan, coordinan y supervisan sus actividades y son, en definitiva, los/las responsables del programa. El/la alumno ayudante puede atender una diversidad de problemáticas de sus compañeros/as como, por ejemplo, situaciones de indefensión o vulnerabilidad, situaciones de confusión o tristeza, dificultades académicas, dificultades de relación con un/a profesor/a o dificultades de relación con sus compañeros/as.

El/la alumno/a ayudante no juega el papel de un policía, no vigila el cumplimiento de las normas ni sanciona a otros/as alumnos/as, tampoco es un “chivato” que informa al profesorado ni es un amigo, es decir, no hace suyos los problemas ni toma partido. Además, en su tarea, se abstiene de dar consejos, de juzgar y de tomar decisiones por la otra persona.

Esta estrategia de ayuda entre iguales es un programa estructurado que debe implementarse siguiendo una serie de fases que requieren una cuidada planificación previa y organización.

El programa puede emplearse desde el quinto curso de educación primaria, aunque su uso está más extendido en la educación secundaria.

A la hora de poner en marcha esta estrategia para mejorar la convivencia en los centros escolares se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. La sensibilización e información previa del claustro.
2. La creación de un equipo de profesores/as que coordinará el programa y la organización de una formación específica para ellos/as.

3. La selección de los/as alumnos/as ayudantes. El alumnado seleccionado participa voluntariamente en el programa y debe tener un perfil que reúna algunas características como inspirar confianza a los demás, tener confianza en sí mismo, tener cierto carácter de líder positivo, saber escuchar y aceptar críticas estar dispuesto/a a ayudar a otros/as y a resolver conflictos y a solucionar problemas.
4. La organización de una formación específica para los/las alumnos/entrenamiento ha de tener una duración mínima de 16 horas y desarrollarse en un periodo de dos meses. Su contenido se centra en la adquisición de habilidades para escuchar activamente, analizar problemas, gestionar emociones intensas, comunicarse de un modo asertivo, mediar en conflictos y liderar actividades de grupo.
5. La difusión del programa a nivel de centro.
6. La distribución de tareas y responsabilidades del equipo docente coordinador y del equipo de alumnos/as ayudantes. El equipo puede ofertar la ayuda a cualquier alumno/a que considere que la necesita o puede recibir la petición de una cita.
7. La supervisión de las tareas de ayuda mediante reuniones periódicas del equipo.
8. La evaluación del programa.

CONCLUSIONES

1. Del análisis de resultados de las tablas 1, 2, y 3; referidos a la convivencia en la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca, Cajamarca podemos inferir que los procesos de convivencia y gestión educativa en la Institución Educativa N° 82085 son desfavorables, y no contribuyen a fomentar una sana convivencia en la escuela.
2. La estrategia de Gestión Educativa que se propone es un instrumento que coadyuva al desarrollo de nuevas y renovadas prácticas y relaciones de los actores educativos tendientes a favorecer la sana convivencia en la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca.
3. Queda demostrada la hipótesis: Si se diseña una estrategia de gestión para los estudiantes, docentes, directivos y administrativos de la Institución Educativa N° 82085 de Paucamarca basados en los fundamentos teóricos de Humberto Serna Gómez; entonces se incrementara los niveles de convivencia en la escuela.

RECOMENDACIONES.

- Se pone a consideración de los diferentes actores del sistema educativo local y regional, esta estrategia de gestión educativa la misma que puesta en práctica, podría ofrecer a la escuela un amplio margen de posibilidades para su convivencia escolar.
- La estrategia de gestión educativa permite la sistematización de prácticas exitosas que compartidas con otras escuelas y maestros a través de redes podrían servir para mejorar los niveles de convivencia en las escuelas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Ballester, F. & Calvo, A. (2007).** *Cómo elaborar planes para la mejora de la convivencia*. Madrid: EOS.
- **Ballester, F. & Gómez, J. (1996).** *Una experiencia del cambio desde la colaboración*. En M. Lorenzo y A. Bolívar, (eds.): *Trabajar en los márgenes: asesoramiento, formación e innovación en contextos educativos problemáticos*. ICE de la Universidad de Granada.
- **Benites, L. (2006).** *Calidad Educativa y Competencias Académicas. Docencia VI*, N-18.
- **Benites, L. (2011).** *La convivencia escolar: Una estrategia de intervención en bullying*. (en prensa) Benavides, M. & Rodríguez, J. (2006). *Investigación y política educativa en el Perú*. Lima: CIES, PUCP.
- **Bueno Cipagauta, G. I. (2007).** *Acercamiento a la gestión del conflicto escolar, a partir de los programas Ariadna y Hermes de la Cámara de Comercio de Bogotá*. Bogotá.
- **Carbonell, J. L. (Dir. Col.) (1999).** *Mejorar la convivencia una tarea de todos. Materiales de apoyo al programa convivir es vivir*. Volumen IV. Madrid: Dirección Provincial del Ministerio de Educación y Cultura. Una aproximación a la alfabetización lectora en estudiante peruano de 15 años. Resultados del Perú en la evaluación nacional PISA. Lima: Ministerio de Educación
- **Carozzo, J., Benites, L., Horna, V., Lamas, H., Mandamiento, R., Palomino, L. & Raffo, L. (2009).** *La violencia en la escuela: El caso del bullying, Mod. IV Convivencia*. Lima: Observatorio sobre violencia y convivencia en la escuela. Tomo 2.
- **Carozzo, J. (2010).** *El bullying en la escuela. Revista de Psicología. UCV*. Vol. 12, 329-348.
- **Casassus, J. (Octubre de 2000).** *UNESCO*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2007, de http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion_problemas_gestion_ducativa_casassus.pdf.
- **CASASSUS, Juan. (1999):** Marcos conceptuales de la Gestión Educativa. En la Gestión: En busca del sujeto. UNESCO. OREALC, Santiago de Chile.
- **CASASSUS, Juan. (2000).** Poder del lenguaje y calidad de la educación. En boletín del proyecto principal, No.50. Abril. 200. UNESCO, Santiago de Chile
- **Cedano, H., Fuentes, M. P., & Perdomo, N. E. (Enero de 2004).** *Gestión de la calidad educativa en instituciones escolares*. Bogota D.C., Bogotá D.C., Colombia.
- **Definicion. de. (s.f.).** Recuperado el 1 de abril de 2009, de <http://definicion.de/estrategia/>
- **Delors, J. (1997).** *La Educación Encierra un Tesoro*. Santillana –UNESCO.
- **DRUCKER, Peter.** "Managing the non-profit organization". Harper Collins Publishers, USA, 1990.
- **Edwards, L., Palma, R. & Maripangui, C. (2002).** *Política de Convivencia Escolar. Hacia una educación de calidad para todos*. Chile: Mineduc.
- **FAYOL Henri** "Administration Industrielle et Generale," 1930.
- **Fernández, I., Villaoslada, E. & Funes, S. (2002).** *Conflicto en el centro escolar. El modelo de alumno ayudante como estrategia de intervención educativa*. Madrid: Los libros de la catarata.

- **Fernández, I. (2005).** *Escuela sin violencia: Resolución de conflictos*. Lima: Alfa Omega.
- **Foro (2011).** *Educación para la convivencia*. Documento.
- **Freire Paulo. (1987).** *Educación como práctica de la libertad*. México, Siglo XXI Editores.
- **Freire, P. (1972).** *Servicios Koinonia*. Recuperado el 6 de Octubre de 2008, de <http://www.servicioskoinonia.org/biblioteca/general/FreirePedagogiadelaOprimido.pdf>
- **García Requena, F. (1997).** *Organización escolar y Gestión de centros Educativos*.
- **GODET, Michel.:** *Prospección y Planificación Estratégica*. G.S.26
- **Gómez, Y. (2009).** *Convivir con el conflicto. Conflictos y convivencias en la escuela*. Madrid: Cuadernos de Educación.
- **HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994)** "Reingeniería". Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- **HEIDEGGER, Martin. (1987)** "De camino al habla", Barcelona, editorial ODOS.
- **Johnson, D. & Johnson, R. (1999).** *Cómo reducir la violencia en las escuelas*. Buenos Aires: Paidós.
- **Ley 28044 (29 de Julio del 2003).** *Ley General de Educación*. El peruano.
- **Ley 28740 (23 de Mayo del 2006).** *Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa*. El peruano.
- **Ley 29719 (25 de Junio del 2011).** *Ley que Promueve la Convivencia sin violencia en las Instituciones Educativas*. El peruano.
- **LUHMAN Niklaus. (1978)** *Organización y decisión* Westdeutcher un Humboldt, Berlin,. bbbbg
- **MAYO, Elton:** *The human problems of an industrial society*.
- **MATURANA, Humberto. (1994)** "Emociones y Lenguaje en Educación y Política". Dolmen Ediciones. Santiago, Chile.
- **MATURANA, Humberto y Varela“(1987)** *El árbol del conocimiento* Editorial Universitaria, Santiago, Chile,
- **MATUS, Carlos (1987)** "Política, Planificación y Gobierno" en UNESCO/OREALC. Ministerio de Educación y Justicia, Argentina.
- **MARCELO, Walter, COJAL, L. Bernardo: (2005).** *Gestión Educativa*. Fondo Editorial FACHSE. Lambayeque Perú.
- **Martí Castro, I. y. (2005).** *Diccionario Enciclopédico de Educación*. Barcelona, España: Ediciones Ceac.
- **Merino, C., Carozzo, J. & Benites, L. (2011).** *Bullying in Perú : A Code of Silence*. En Taylor & Francis (eds.): *Handbook of School Violence and School Safety International Research and Practice*. New York 2nd Edition (p.p. 153-164).
- **Ministerio de Educación. (2006).** *Convivencia y Disciplina Escolar Democrática*. Cartilla metodológica. Lima : MINEDU- Dirección de Tutoría y Orientación Pedagógica.

- **Ministerio de Educación. (2009).** *Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas. Orientaciones para directivos y tutores de primaria y secundaria.* Lima: MINEDU – Dirección de Tutoría y Orientación Educativa.
- **Ortega, R. (1997).** *El Proyecto Sevilla anti-violencia escolar. Un modelo de intervención preventiva contra los malos tratos entre iguales.* *Revista de educación*, 313,143-161.
- **Ortega, R. (1997).** *La Convivencia Escolar: qué es y cómo abordarla. Programa educativo de prevención de maltrato entre compañeros y compañeras.* Andalucía: Consejería de Educación y Ciencia.
- **Ortega, R. & Del Rey, R. (2003).** *La violencia escolar. Estrategias de Prevención.* Barcelona: Editorial Grao. Rincón,
- **Proenza Segura, R. (1999).** *Diccionario de Publicidad y Diseño Gráfico.* Bogotá D.C.: Panamericana Editorial Ltda.
- **Ramírez Avendaño, B. E. (2005).** *¿Cómo potencializar una sana convivencia en el ámbito escolar?* Medellín: Pontificia Universidad Javeriana.
- **Rodríguez, Y. (2002).** Violencia en la escuela. Análisis desde la perspectiva de la Educación Pro-social. En Estrategias de prevención e intervención en la problemática psicosocial actual. *VIII Seminario Internacional de Psicología.* Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- **Ruiz, F. & Ballester, F. (2003).** El desarrollo de un plan de mejora de la convivencia como eje de la mejora del centro educativo. En Paz Sánchez y Florencio Luengo (coords.): *La convivencia democrática y la disciplina escolar Proyecto Atlántida* (p. 138-139).
- **Salm., R. (1999).** *La solución de conflictos en la escuela.* Bogotá: Editorial Magisterio.
- **Secretaría de Educación. (2007).** *Colegios que construyen convivencia.* Bogotá D.C: Calle Impresores Diseño y Diagramación.
- **Serna Gómez, H. (2003).** *Gerencia Estratégica.* Bogotá D.C.: Panamericana Editorial Ltda - 3R Editores.
- **Tiana, A. (1995).** *Evaluación y Calidad de la Educación y de los Centros Educativos.*
- **Torrego Seijo, J. C. (20 de Octubre de 2006).** *Profes.net.* Recuperado el 08 de Diciembre de 2008, de http://www.gh.profes.net/especiales2.asp?id_contenido=40417
- **Torricella Morales, R. G. (29 de octubre de 2007).** *Ministerio de Educación Superior e-libro.* Recuperado el 1 de mayo de 2009, de <http://revistas.mes.edu.cu/Pedagogia-Universitaria/articulos/2004/5/189404509.pdf/view>
- **UNESCO/OREAL: Madrid. Vargas, J. & Flecha, R. (2000).** El aprendizaje dialógico como «experto» en la resolución de conflictos. *Contextos Educativos*, Vol.3,pp.81-88. Logroño : Publicaciones Universidad de La Rioja.
- **Viñas, J. (2004).** *Conflictos en los centros educativos: cultura organizativa y mediación para la convivencia.* Barcelona: Grao.

ANEXOS

ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE CONVIVENCIA EN LA INSTITUCION EDUCATIVA

Estimado(a) Directivo, Docente, Estudiante, Administrativo: Recibe un cordial saludo.

La presente Encuesta tiene como propósito recoger tu opinión acerca de la forma como se presentan los problemas de gestión de la institución, así como la agresividad, violencia y disrupción en el aula en los estudiantes de la Institución Educativa, con miras a recoger información que permita identificar los niveles de convivencia que presentan la escuela con sus estudiantes y profesores y proponer estrategias de gestión educativa que incrementen los niveles de convivencia en la escuela. Lea y responda con la mayor objetividad posible. Marque con un aspa (X). El carácter de la encuesta es anónimo. Muchas gracias.

I. AGRESIVIDAD Y VIOLENCIA EN LA ESCUELA

1. En la Institución Educativa, observas problemas de agresión de carácter físico.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

2. En la Institución Educativa, observas problemas de agresión de carácter verbal.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

3. En la Institución Educativa estudiantes hacen uso del poder asumido de forma abusiva.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

4. En la Institución Educativa docentes hacen uso del poder asumido de forma abusiva.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

5. En la institución Educativa la mayoría de estudiantes son agresivos de carácter y de naturaleza reactiva

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

6. En la Institución Educativa la mayoría de docentes son agresivo de carácter y de naturaleza reactiva.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

7. Las decisiones que se toman en la Institución Educativa responden al criterio de los directivos.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

8. Usas la confrontación verbal, la falta de respeto y aceptación hacia las decisiones tomadas por la mayoría.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

9. En la Institución educativa sabes de estudiantes que han sido intimidados (insultados) docentes, directivos y compañeros de aula, o de otras aulas.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

10. En la institución educativa sabes de docentes, estudiantes, que colocan mote (apodos) a docentes, directivos y compañeros de aula o de otras aulas.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

11. En la institución educativa todos colaboran cuando se realiza una actividad Institucional.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

12. En la institución educativa todos participan del desarrollo de las actividades que se realizan.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

13. En la institución educativa sabes de estudiantes que provocan, hostilizan, amenazan a estudiantes y docentes y trabajadores.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

14. Conoces proyectos o actividades que se realicen en la escuela para solucionar este tipo de agresiones, violencia y disrupciones.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

15. En la institución percibes que las relaciones interpersonales entre sus miembros son agradables.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

II. DISRUPCION EN EL AULA.

16. Sabes de estudiantes o grupo de estudiantes que interrumpen de manera sistemática el desarrollo de la clase.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

17. En tu aula de clase, dos, tres o cuatro alumnos impiden con su comportamiento el desarrollo normal de la clase, obligando al profesor a emplear cada vez más tiempo en controlar la disciplina y el orden.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

III. GESTION DE LA INSTITUCION .

18. Consideras que los responsables de conducir la Institución deben poseer un liderazgo fuerte de carácter, abierto al dialogo y con mucho calor humano.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

19. Consideras que los responsables de conducir la institución deben poseer un liderazgo de grupo, impositivo y con atención solo a sus allegados.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

20. Conoces de proyectos o actividades que se realicen en la institución para incrementar la convivencia escolar.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
-5	-4	-3	-2	-1

GRACIAS POR TU PARTICIPACION.