



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**MODELO DE ESTRATEGIAS DE CONVIVENCIA PARA  
MEJORAR LA CALIDAD DE ORGANIZACION EDUCACIONAL  
EN LA I.E. 40314 “NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCION” DEL  
DISTRITO DE ANDAGUA DE LA PROVINCIA DE CASTILLA,  
AREQUIPA, 2014**

**TESIS**

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

**AUTORA: Br. AGUILAR GALDOS, Doris Patricia**

**ASESOR: M. Sc. Marino Eneque Gonzales**

**LAMBAYEQUE - PERU**

**MODELO DE ESTRATEGIAS DE CONVIVENCIA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ORGANIZACION EDUCACIONAL EN LA I.E. 40314 “NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCION” DEL DISTRITO DE ANDAGUA DE LA PROVINCIA DE CASTILLA, AREQUIPA, 2014**

---

**Doris Patricia Aguilar Galdos**  
Autora

---

**M. Sc. Marino Eneque Gonzales**  
Asesor

**Presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional: Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado Académico de: MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**APROBADA POR:**

---

**Dr. PERCY MORANTE GAMARRA**  
PRESIDENTE DEL JURADO

---

**M.Sc. BELDAD FENCO PERICHE**  
SECRETARIO DEL JURADO

---

**M.Sc. BERTHA BEATRIZ PEÑA PEREZ**  
VOCAL DEL JURADO

## DEDICATORIAS

A Dios, por darme salud, por guiar siempre mi camino haciéndome superar muchas dificultades, dándome la paciencia y constancia necesarias.

A mis padres, por darme la vida, por sus consejos, dedicación y su amor inmenso, Impulsándome siempre a seguir adelante.

A mi esposo, por su apoyo, su amor y comprensión en cada instante de mi vida.

Patricia

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, que por medio de la Escuela de Postgrado me dio la oportunidad de desarrollar mi formación académica científica.

A cada uno de mis profesores, por su contribución en mi formación profesional y personal, por sus enseñanzas y su dedicación.

A mis amigos y compañeros de estudio, por haber compartido muchas cosas durante el tiempo de estudio de la maestría.

## RESUMEN

En la actualidad existen muchas organizaciones con problemas de convivencia; esta situación también ha afectado a las instituciones educativas, que aún no logran consolidar una buena convivencia para la eficiente gestión educativa. La idea surge de las múltiples manifestaciones de docentes, estudiantes, padres de familia, directivos que, al estar realizando sus actividades en ambientes hostiles, con falta de tolerancia, dialogo, compañerismo y respeto, generando un clima laboral pesado. Nosotros creemos que es necesario elaborar y proponer un modelo de estrategias de convivencia para mejorar la calidad de la organización educativa.

Para ello se ha realizado un diagnóstico de la problemática de la organización, estructurar el fundamento teórico conceptual del problema y presentar los resultados de la investigación y la propuesta para mejorar la calidad educativa de la I.E. 40314 “Nuestra Señora de la Asunción”, Andagua. En esta investigación se utilizó la investigación descriptiva propositiva, el instrumento utilizado fue la encuesta y la propuesta es un modelo de estrategias de convivencia basada en la teoría sistémica, la teoría funcionalista y la teoría dialógica. Entre las conclusiones, cabe destacar que para mejorar la convivencia institucional debe establecerse un modelo de estrategias de convivencia.

Palabras clave: organización, modelo, estrategias, calidad, liderazgo gerencial.

## **ABSTRACT**

Today there are many organizations with problems of coexistence; this situation has also affected the educational institutions that have not yet build a good living for efficient educational management. The idea came from the multiple manifestations of teachers, students, parents, managers when performing their activities in hostile environments, lack of tolerance, dialogue, friendship and respect, in a heavy work environment. We believe it is necessary to develop and propose a model of coexistence strategies to improve the quality of educational organization.

For this we have made a diagnosis of the problems of the organization, structure the conceptual theoretical basis of the problem and present the results of research and proposal to improve the educational quality of the IE 40314 "Our Lady of the Assumption" Andagua. Purposive descriptive research was used in this study, the instrument used was the survey and the proposal is a model of strategies based on living systems theory, functionalist theory and dialogical theory. Among the findings, note that to improve institutional coexistence model of coexistence strategies must be established.

Keywords: organization model, strategies, quality management, leadership.

## INDICE

INTRODUCCION.....	9
<b>CAPITULO I: DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMÁTICA DE ORGANIZACIÓN EDUCACIONAL DE LA I.E 40314 “NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCION” .....</b>	<b>13</b>
1.1. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 40314 “NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN, ANDAGUA .....	13
1.2. REFERENCIA HISTÓRICA DEL PROBLEMA .....	18
1.3. ANÁLISIS FACTO PERCEPTIBLE DE LA ORGANIZACIÓN EDUCACIONAL DE LA I.E.....	21
1.4. METODOLOGÍA .....	25
<b>CAPITULO II: FUNDAMENTACION TEORICO-CONCEPTUAL DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>30</b>
2.1. BASE CIENTÍFICA .....	30
2.1.1. Teoría de Sistemas.....	30
2.1.2. Teoría del funcionalismo Administrativo.....	32
2.1.3. Teoría dialógica de Administración .....	33
2.2. LA RELACION ENTRE EL MODELO DE ESTRATEGIAS DE CONVIVENCIA Y LA ORGANIZACIÓN EDUCACIONAL.....	36
2.2.1. Modelo.....	36
2.2.2. Estrategias.....	37
2.2.3. Organización.....	38
<b>CAPITULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA .....</b>	<b>43</b>
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	43
3.2. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA: MODELO DE ESTRATEGIAS DE CONVIVENCIA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ORGANIZACIÓN EDUCACIONAL .....	56
3.3. PROPUESTA.....	57

3.3.1. Presentación.....	57
3.3.2. Justificación.....	58
3.3.3. Objetivos.....	59
3.3.4. Fundamentación.....	60
3.3.5. Principios.....	64
3.3.6. Estrategias metodológicas.....	68
3.3.7. Cronograma de actividades.....	82
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFIA.....	86
ANEXO.....	89

## INTRODUCCION

La realidad natural social está organizada en infinidad de formas, estructuras, relaciones e interacciones, según la “Ley general de la conexión que es la ley general de la existencia del mundo, constituye el resultado y la manifestación de la interacción universal de todos los objetos y fenómenos” (Rosental M. 1990). Si no fuera así estaríamos en el caos y desorden del planeta y universo. Asimismo, en la organización establecida están las diferencias absolutas en el contexto de la unidad. Es decir, las diferencias en la unidad y la unidad en las diferencias.

La sociedad es una totalidad sistémica y funcional constituida por diversas dimensiones como la política, económica, cultural, etc., dentro de esta totalidad la educación es un sistema complejo al interior del macro sistema social.

La educación aparece junto con los primeros grupos humanos, como una formación espontánea. Posteriormente aparece la educación formal concretada en escuelas. Hoy en el siglo XXI, que está caracterizado como la “sociedad del conocimiento” (Dracker P.1998), de la revolución científica, tecnológica y comunicacional; la organización educacional tiene que adaptarse a esta realidad, formando personas conforme a las exigencias de la sociedad.

En nuestro país el sistema educativo está organizado en los niveles de inicial, primaria, secundaria y superior, que constituyen una red de complejas organizaciones educativas, donde la calidad organizacional debe tener resultados de calidad. Teniendo en cuenta que cualquier nivel educativo cumple el encargo social de la formación de un modelo de hombre que necesita el país, región y comunidad donde se desarrolla. En este sentido la escuela de cualquier nivel o modalidad es una totalidad organizacional de carácter sistémico, estructural, funcional y compleja, donde cada integrante del sistema cumple una determinada función en un proceso de interacción con los demás componentes que son interdependientes y complementarios en aras de

mantener la unidad y armonía entre los componentes, sin desdeñar las diferencias y contradicciones que son inherentes en toda organización educativa.

El proceso referido pasa por momentos de organización, desorganización y reorganización, el segundo caso ocurre por la mala gestión educativa que provoca la pobreza organizacional y en consecuencia baja calidad de servicio educativo que genera el descontento de los clientes.

En este sentido el **problema** radica que en la I.E. 40314 “Nuestra Señora de la Asunción”, se encuentra ubicada en el distrito de Andagua, provincia de Castilla, región Arequipa se observa la disfunción de la organización educativa. Este hecho se manifiesta en diversos indicadores, que influyen en el desarrollo de la baja calidad educativa.

Esto nos lleva a plantear la siguiente **pregunta científica**: ¿Qué características tendrá la aplicación de un modelo de estrategias de convivencia para mejorar la calidad organizacional en la Institución Educativa 40314 “Nuestra Señora de la Asunción”?

El **objeto de la investigación** es el proceso de gestión educativa de la Institución Educativa 40314 “Nuestra Señora de la Asunción”. Por tanto, **formulamos el objetivo** de Elaborar y proponer un modelo de Estrategias de convivencia para mejorar la calidad de organización educacional en la Institución Educativa 40314 “Nuestra Señora de la Asunción”; del cual se dependen varios **objetivos específicos**. El **primero** es **Diagnosticar la problemática de la organización educacional de la I.E.40314 “Nuestra Señor de la Asunción”**. En **segundo** lugar, **Elaborar el fundamento teórico conceptual del problema de investigación y por último presentar los resultados de la investigación y la Propuesta correspondiente**.

El **campo de acción** de esta investigación está dado por el sistema de estrategias del modelo teórico que permitan contribuir en la solución del problema de la Institución Educativa 40314 “Nuestra Señora de la Asunción”.

**La Hipótesis** que proponemos es que, si se elaboran y se propone un modelo de estrategias de convivencia, basadas en la teoría sistemas de Bertalanfi, la teoría Funcionalista inspirado en la concepción clásica de la administración y la teoría dialógica de la concepción crítica y transformadora de la escuela de Frankfort; entonces se mejorará la calidad de organización educacional en la I.E. 40314 “Nuestra Señora de la Asunción”- Andagua, Arequipa 2013.

Se aplicó una metodología que es crítico propositivo de la relación bivariado (modelo de estrategias de convivencia y la organización educacional), dirigida a una población de investigación conformada por directivos, docentes, auxiliares, administrativos y de servicio. Incluye la revisión documental, bibliográfica y aplicación de encuestas. Asimismo, se usó (proceso de formulación teórica), (sistematización teórica), (diseño teórico) operativizado de nuestra propuesta académica.

La tesis consta de tres **capítulos**. En el **Primero** formulamos el diagnóstico preliminar del problema, caracterizando la problemática institucional, así como los antecedentes del problema y la metodología utilizada. En el **Segundo** capítulo se desarrolla el fundamento teórico y conceptual del problema. Finalmente, en el **Tercer** capítulo se aborda el análisis e interpretación de resultados y la propuesta científica de solución al problema formulado.

Se incluye las conclusiones, recomendaciones y bibliografía pertinente. Consideramos que con este estudio aportamos un Modelo de estrategias de convivencia, basado en las teorías científicas que contribuyen a la solución de la problemática de la organización educacional a fin de que el servicio educativo eleve su calidad conforme a la demanda de nuestro tiempo.

Se ha tenido algunas limitaciones para desarrollar la investigación; especialmente en la parte de aplicación de la encuesta, así como la falta de

recursos tecnológicos en la zona. Agradecemos la colaboración de la Dirección y el personal docente, padres de familia y alumnos para el desarrollo de este trabajo.

La autora

## **CAPITULO I**

### **DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMÁTICA DE ORGANIZACIÓN EDUCACIONAL DE LA I.E 40314 “NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCION”**

En este primer capítulo presentamos los aspectos generales de la investigación, para ello trataremos sobre las características de la institución educativa, su problemática, el análisis preliminar del problema y la metodología empleada para la realización del estudio.

#### **1.1. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 40314 “NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN, ANDAGUA**

El trabajo de investigación se llevará a cabo en la Institución Educativa 40314 “Nuestra Señora de la Asunción”, distrito de Andagua, provincia de Castilla de la región Arequipa. Esta institución está rodeada de una realidad geo-histórica socio- económico cultural compleja que influye en el desenvolvimiento educativo, pero también la escuela ejerce impacto educativo a su entorno. Así existe una relación recíproca entre la escuela y la sociedad, es un hecho objetivo y real. Por esta razón cualquier hecho o fenómeno social que se produce en cualquier escenario del planeta repercute en nuestro país, de igual manera los hechos ocurridos aquí trascienden en el mundo social.

El distrito de Andagua, se encuentra en la provincia de Castilla, situada a 3840 metros de altitud sobre el nivel del mar. Presenta la flora y fauna propia de los pisos ecológicos de quechua y puna; su clima es variado acorde a las estaciones del año. La vía de comunicación es la carretera que conecta con Aplao, capital de la provincia y con la ciudad de Arequipa, así como sus distritos circundantes.

Según el censo del año 2007 del INEI la población es de 1311 habitantes, que en su mayoría son bilingües (castellano y quechua), limita por el norte con los distritos de Cayarani, Chilcamarca y Orcopampa; por el sur con los distritos de Machahuay y Unon; por el este con Chachas y Ayo y por el oeste con Salamanca. Asimismo, cuenta con los centros poblados o anexos de Soropo, San Isidro, Ccallhua, San Antonio, Sihuincha y Virgen del Rosario. El distrito de Andagua es conocido como el valle de los volcanes, pues hay alrededor de 85 volcanes entre 30 y 350 metros de altura.

La principal actividad de esta zona es el comercio. Existen pequeñas áreas agrícolas donde se cultivan papa, maíz, trigo para la subsistencia y también se dedican a la ganadería de vacunos, ovinos y algunos auquénidos en menor escala. Se producen lácteos para el consumo de la zona (queso, yogurt). Actualmente funciona la mina de Orcopampa, donde son comercializados la mayoría de productos de Andagua. Asimismo, solo cuenta con servicio de luz eléctrica, el agua que se utiliza para el consumo es de manantial con instalación de cañerías a las casas; estos servicios se encuentran a cargo de la Municipalidad.

La organización social presenta con cierta marca de estratificación una clase alta (comerciantes y campesinos acomodados), media (pequeños productores del campo, empleados, pequeños comerciantes y artesanos) y baja (trabajadores jornaleros y campesinos pobres casi sin tierra).

En el aspecto laboral los varones trabajan en la mina de Orcopampa, en las chacras y en el comercio; mientras que las mujeres se dedican a la casa y labores menores del campo. Por lo que el ingreso familiar es muy bajo, encontrándose el distrito en un nivel de pobreza. Por otro lado, el aspecto turístico es atractivo para los visitantes nacionales y extranjeros, que concurren a sitios turísticos ecológicos y culturales del Valle de fuego.

La I. E. 40314 se fundó el año de 1943, funcionando como escuela unidocente, siendo su primera directora la profesora Zoila Gonzales. En el año 1970, ante el incremento de la demanda de alumnos paso a ser una escuela multigrado, luego polidocente completa y finalmente paso a contar con el nivel secundario.

La Institución Educativa se encuentra ubicada en un terreno del Ministerio de Educación. En cuanto a la infraestructura se cuenta con quince aulas, un aula de cómputo y una batería de baños, así como oficinas de dirección, biblioteca, aula de profesores y cocina; la construcción es de material noble y algunas de adobe con techo de calamina, las aulas brindan comodidad y confortabilidad a los niños y jóvenes que allí se forman. Además, cuenta con una cancha de usos múltiples y un área verde con canchas de futbol y esparcimiento.

En la actualidad la Institución Educativa cuenta con 100 niños en el nivel primario, con 9 docentes, un profesor de educación física y otro de cómputo. Mientras que en el nivel secundario cuenta con 150 alumnos y 8 docentes. El mobiliario escolar es escaso para la población escolar y parte del mismo se encuentra en estado regular. Por otro lado, partir del año 2000 el estado asigna un presupuesto anual para el mantenimiento de las instituciones educativas, el cual es insuficiente ya que no cubre el total de las necesidades requeridas.

Las capacitaciones que se realizan en la UGEL Castilla para los docentes es muy escasa y muchas veces no se puede asistir a ellas, debido a que estas se realizan en Aplao y los docentes tienen problemas de movilidad para retornar a Andagua.

Los niños de la institución educativa proceden de hogares de escasos recursos económicos y bajo nivel cultural, lo cual se refleja en la escasa retención y rendimiento escolar, por lo que los docentes aplican estrategias diversas para el logro de las capacidades básicas en las diferentes áreas curriculares.

Los hogares de los estudiantes están formados en promedio de 5 a 8 personas, cuentan con casa propia, viviendo de una a dos familias en cada vivienda.

El promedio de la edad de los padres está en un 38% entre los 20 y 30 años, un 45% entre los 30 y 40 años, un 15% entre los 40 y 50 años y un 2% entre los 50 y 60 años. Un 75% de los padres tiene un nivel escolar entre primero y quinto de educación primaria, que puede entenderse como una forma de respuesta a los elementos tradicionales de conformación de núcleos familiares. (Información de la Institución Educativa, 2014)

Es de anotar en esta parte, que los niños de esta zona poseen un nivel de madurez muy avanzado para enfrentar la vida, esto dado por la imposición de responsabilidades del hogar y el enfrentamiento que tienen que hacerle a los duros momentos sociales y económicos.

En cuanto a la vivienda y el nivel de vida, se le da más importancia a la adquisición de bienes electrodomésticos que al mejoramiento de la vivienda, al igual que a la afiliación a medios recreativos como la televisión por cable. Esto es que la calidad de vida en el pensar de ellos, está representada en la adquisición de bienes materiales y no de mejoramiento de los niveles educativos y culturales.

La tendencia en cuanto a la conformación familiar, es vivir en unión libre, sin tener en cuenta que el padre o madre, sean o no biológicos. Por esto existe un 73% de los alumnos que viven en núcleos familiares conformados por la pareja y los hijos, un 12% con alguno de sus padres separados y un 10% que vive únicamente con la madre. Encontramos pues que un 66% tiene entre 3 y 4 hijos, un 16% tiene de 4 a 6 hijos y solo un 5% tiene un hijo. (Fuente: Institución Educativa, 2014).

La visión de nuestra institución educativa es “Tener una I.E. líder y transformadora, con docentes y padres de familia activos e innovadores que forman estudiantes competitivos de alta autoestima, para lograr el liderazgo y ser un joven del futuro”. Frente a todo esto, nuestra institución se ha propuesto un reto para lograr en nuestros estudiantes en el año 2014 educandos investigadores, autónomos, capaces de solucionar problemas y con una autoestima elevada, siendo una institución de calidad, teniendo docentes innovadores, creativos, despertando en el educando sus habilidades, destrezas y desarrollando valores para lograr una justicia, equidad y una verdadera conciencia ecológica ambiental”.

Para el cumplimiento de esta visión se han presentado problemas diversos como el escaso apoyo de los padres hacia sus hijos, lo cual perjudica el desarrollo de sus habilidades, también se presentan problemas familiares entre los padres, lo cual afecta la autoestima de los niños. Además, muchas veces los docentes no son innovadores, por lo cual no desarrollan actividades tendientes a desarrollar la creatividad de los niños.

La misión de la institución se expresa en el siguiente texto: “Somos una I.E. que brinda una educación humanística, formando estudiantes líderes creativos, con la actualización y modernización de docentes innovadores y capacitados. Para ello contamos con una infraestructura adecuada propiciando la participación de los padres de familia, las autoridades y la sociedad en general, siendo un alma mater”. Sobre esto; muchas veces

son las docentes quienes no demuestran una adecuada práctica de valores, ya que se evidencian conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.

En cuanto a los valores que se practican en la institución, son: el respeto, la responsabilidad y la honestidad, los cuales son practicados diariamente a nivel de aula y está a cargo de cada docente, muchas veces se presentan problemas debido a que las malas acciones de los niños no son observadas ni corregidas por sus padres.

## **1.2. REFERENCIA HISTÓRICA DEL PROBLEMA**

El problema de la investigación está dándose por la disfunción de organización educativa en la I.E. 40314 “Nuestra Señora de la Asunción” del distrito de Andagua, provincia de Castilla, Arequipa y todo problema está adherido al objeto de la investigación (proceso de gestión educativa), este problema tiene su origen y evolución histórica como el antropólogo Boas F. (1981) sostiene que “no se trata solo de captar como es una realidad, sino saber cómo ha llegado a ser lo que es”. Vale decir que el objeto-problema tiene su periodicidad hasta su estado actual, como Morín, E. (2002) afirma la necesidad de la “dialectización entre el pasado, presente y futuro”.

Tenemos los siguientes periodos:

### **A. Periodo de Administración Educativa Tradicional**

Abarca hasta el año 1970, se caracteriza por la educación elitista, autoritaria y aprendizaje memorístico de los estudiantes. Durante este periodo la organización educacional es rígida y autoritaria de los directores que restringía la participación democrática de los integrantes de la I.E. en las decisiones administrativas.

Imperaba la férrea disciplina y obediencia ciega, sin dudas ni murmuraciones de los subordinados que cumplían las normas legales y directivas. Además, en la elaboración de planeamiento y programación casi no había participación del colectivo pedagógico, las relaciones interpersonales fueron desdeñadas en organismos cerrados.

## **B. Periodo de administración Moderna**

Este periodo está comprendido entre 1970 a 1990, donde el proceso educativo estaba dominado por el conductismo pedagógico con la denominación de tecnología educativa. En esta etapa el estudiante pasa a ser el protagonista del proceso de enseñanza aprendizaje, en el campo organizacional de la educación hubo innovaciones como los núcleos educativos, que empezaron a aplicar la reforma educativa con la capacitación y entrenamiento de los docentes, lo que reflejo una participación más fluida del colectivo pedagógico en la I.E. Asimismo empezó a desarrollarse los trabajos en equipo y mejoras en las relaciones interpersonales entre sus miembros. Se destacan cambios cuantitativos y no tanto sustancial, pero el sistema organizacional sigue siendo antidemocrático y autoritario, sin una adecuada socialización organizacional con clima no favorable para el desarrollo óptimo de la I.E. que pueda contribuir a la cualificación del proceso y resultados de la misma y por ende satisfacer las expectativas de los clientes a sabiendas que “las organizaciones constituyen sistemas abiertos de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo” (Chiavenato, I. 2009).

## **C. Periodo de Administración Postmoderna**

Abarca desde 1990 hasta la actualidad que corresponde a la política educativa de los últimos gobiernos, con la predominancia del modelo pedagógico constructivista, a ello corresponde una organización educacional neoliberal, centrado en el mercado y economía competitiva.

La organización educativa está centrado en la filosofía postmoderna, pragmática utilitarista, es pues el tránsito de la organización tecnicista positivista al postmoderno pragmatista neoliberal, donde no existe un ajuste organizacional, una visión, una misión y objetivos organizacionales, sin una planificación y organización sistémica compleja dialógica de recursos humanos y materiales de la I.E., razón por la cual reina la pobreza de organización ambiental eficiente, un clima institucional de buena calidad conforma a las exigencias de nuestro tiempo.

En este caso en los últimos años en la I.E. mencionada se observa el debilitamiento de la política organizacional como capital humano, los recursos y medios materiales entre otros componentes del sistema institucional, concretamente no hay cambio organizacional a partir de principios de la ciencia de la administración, la visión, misión y objetivos no están debidamente sistematizados y el mecanismo de operacionalización práctica que configure una cultura organizacional en base a las normas, creencias, filosofía propia de la institución.

Es decir, existe el desajuste de la disfunción organizacional, conducente al caos por el incremento de las discordias entre la dirección y el colectivo pedagógico, lo cual no contribuye al desarrollo eficaz organizacional formal porque no se sustenta en los principios y características de una autentica organización formal como, el propósito, especialización, coordinación, orden, autoridad, uniformidad, sustitución, compensación, tecnología, signos y símbolos.

En suma, la evolución histórica de la organización ha recorrido el camino pasando por tres etapas: la tradicional, la moderna y la postmoderna; cada etapa con sus respectivas características. En este periodo actual la organización educativa está por llegar a un estado de desorganización, en consecuencia, espera la reorganización.

## GRAFICO N°1

### EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL PROBLEMA DE ORGANIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia

#### 1.3. ANÁLISIS FACTO PERCEPTIBLE DE LA ORGANIZACIÓN EDUCACIONAL DE LA I.E.

La I.E. N° 40314 “Nuestra señora de la Asunción” está ubicada en el distrito de Andagua, de la provincia de Castilla, región Arequipa, fue fundada el año 1943, como escuela unidocente; siendo la primera directora Zoila Gonzales, luego el año 1970 con el incremento del alumnado se convirtió en escuela polidocente con grados completos de educación primaria y posteriormente se incrementó el nivel secundario.

Actualmente cuenta casi con un siglo de vida institucional, de donde egresaron muchas generaciones de estudiantes y muchos de ellos son profesionales y empresarios.

La I.E. presenta una extensión territorial de 1200 metros cuadrados de extensión, un espacio construido y otro libre, la construcción es de material noble y ubicado con criterios pedagógicos y administrativos apropiados: aulas, dirección, biblioteca, sala de computo, sala de profesores, espacios deportivos, patio central, servicios higiénicos con mantenimiento adecuado.

El estado actual de los equipos, maquinas, infraestructura y mobiliario está en condición de regular, por tanto, requiere de mantenimiento y adquisición de nuevos medios educativos. Se observa cierto grado de desorden y disfunción, porque los directivos, el colectivo pedagógico y la APAFA, tienen poco interés por la implementación y modernización de la infraestructura y medios educativos, teniendo en cuenta que la actualización de esta mejora la calidad educativa.

La población de la comunidad educativa está constituida por los directivos, docentes, auxiliares, administrativos, personal de servicio, estudiantes y padres de familia como se muestra en el cuadro.

**TABLA N° 1**  
**POBLACION DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

<b>ACTORES EDUCATIVOS</b>	<b>N°</b>
Directivos	01
Docentes	19
Auxiliares	01
Administrativos	01
Servicio	02
Padres de familia	120
Estudiantes	250
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>

Fuente: Estadística de la I.E.

La organización del planeamiento curricular y la programación de largo y corto alcance estructurado en Unidades didácticas en su 100% presentan ciertas limitaciones en su forma y contenido. Asimismo, la organización de trabajo de enseñanza aprendizaje en el aula sigue siendo de estilo tradicional, centrado en trabajo individual, donde no existe debate, discusión ni argumentación, a raíz de la enseñanza transmisionista que arroja un aprendizaje repetitivo y memorístico de los estudiantes precisamente en los docentes, carecen de cultura pedagógica sistémica estructural, funcional y dialéctica, predomina en ellos la cultura linealista del proceso educativo.

En la I.E. no existe una articulación organizacional efectiva entre la gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria, que son ejes o dimensiones de la organización sistema-funcional de una I.E. En el Proyecto educativo Institucional (PEI) no está precisado de acuerdo al tiempo actual, la visión, misión, objetivos organizacionales, ni la cultura organizacional propia de la I.E., la estructura organizativa (organigrama, Manual de Organización y Funciones y Manual de procedimientos administrativos) no se encuentran debidamente actualizados.

En la organización de recursos humanos (comités, equipos) predomina el desorden con tendencia a la desorganización, no existe responsabilidad en las tareas asignadas, los actores educativos carecen de identidad institucional y profesional, que son elementos socio afectivos, emocionales para actuar con eficiencia para lo cual “pensar, sentir y actuar” (Wallon, H.1990).

El director y los docentes no están nutridos de la teoría y filosofía de la organización sistémica compleja y dialéctica, porque están poseídos de la concepción positivista parcelaria y atomista de gestión educativa y no están versados en la estructura sistémica de la educación peruana, de acuerdo a ley N° 28048 Art. 28 D.S. N° 011-2012-ED establece de la

forma siguiente: Educación básica (Inicial, primaria y secundaria), Educación Alternativa, Educación Básica Especial, Educación Técnica Productiva, Educación Comunitaria y Educación Superior. Asimismo, desconocen en parte la estructura y función de los instrumentos de gestión educativa y su aplicación como Proyecto educativo Institucional (PEI), Reglamento Interno (RI), Proyecto Curricular del Centro (PCC), Plan Anual de Trabajo (PAT) Presupuesto Anual (PA), Informe de Gestión Anual (IGA), Manual de Organización y Funciones (MOF), Plan Anual de Asesoría, monitoreo, seguimiento y supervisión educativa.

El clima organizacional no es óptimo, pues no permite el desarrollo organizacional educativo en la I.E., por múltiples factores endógenos y exógenos que empobrece el clima escolar por la presencia de las dinámicas desestabilizadoras de la actuación pasiva de los integrantes sociales del sistema educativo.

También se observa el bajo nivel de desarrollo del director, el bajo nivel de conocimiento, capacidades en la organización y conducción de la I.E., al contrario, el director muestra conformismo, autoritarismo, que genera respuesta de intolerancia del colectivo educativo.

De lo expuesto podemos afirmar que todo el primer capítulo de este trabajo constituye el conocimiento empírico del objeto de la investigación del problema concreto, pero válido para la continuidad del conocimiento racional, quiere decir es un conocimiento factivo perceptible, el primer contacto con la realidad mediante los procesos de percepción, sensación y representación “es una primera aproximación a un nivel externo y fenoménico” (Gómez, J. Ramos, M. y Benítez I. 2005), para pasar al pensamiento abstracto y lógico. A saber, que “el nivel empírico de la investigación no es capaz de garantizar por sí solo el análisis de las relaciones internas y fundamentales de los fenómenos y procesos sociales que reflejan las leyes y sistemas de relaciones. Esta es una tarea de

trabajo teórico que solo puede lograrse mediante la teoría, mediante el conocimiento teórico” (Jetzschmann, H. y Berger, H. 1973).

En este caso en el proceso de investigación se dialectizan el conocimiento empírico o facto perceptible en el conocimiento teórico o racional, el primero (empírico) describe y el segundo (teórico) explica, este último tiene rango científico.

#### 1.4. METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación es crítico propositivo, pues el objeto de estudio es sometido a un abordaje crítico realizado en este capítulo y a partir de los resultados se propone una alternativa que contribuya a la solución del problema, por ende, la transformación del objeto, la propuesta es nuestro aporte concretado en un modelo de estrategias de convivencia para mejorar la cultura y eficaz organización educacional en la I.E.

La población de estudio está constituida por todo el colectivo educativo (directivos, docentes, auxiliares, docentes, administrativos y de servicio) como se muestra en la tabla

**TABLA N° 02**

#### **UNIDADES DE ANALISIS**

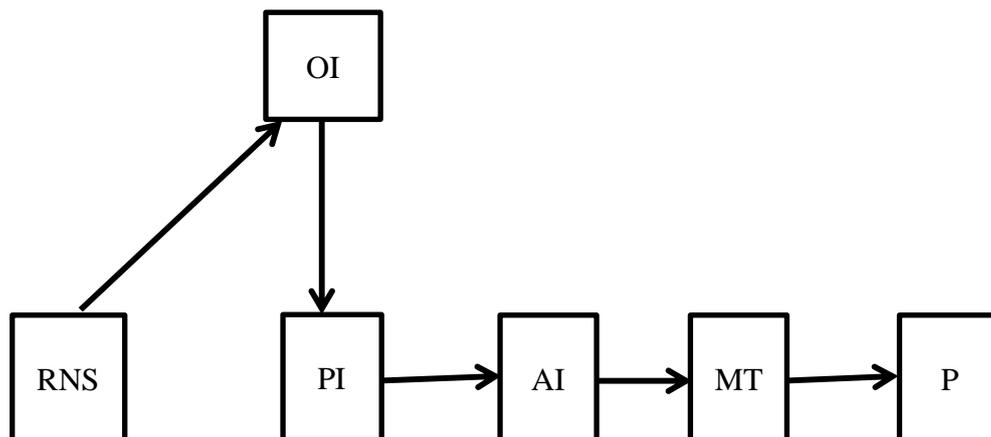
POBLACION	N°
Director	01
Docentes	19
Auxiliares	01
Administrativos	01
Servicio	02
TOTAL	24

Fuente: Estadística de la I.E.

El diseño de la investigación es descriptivo, explicativo y propositivo, que lo representamos en el diagrama.

### GRAFICO N° 01

#### DIAGRAMA DE DISEÑO DE LA INVESTIGACION



Donde:

RNS = Realidad natural social

OI = Objeto de Investigación

PI = Problema de la Investigación

AI = Análisis e Interpretación

MT = Modelo Teórico

PR = Propuesta Resolutiva

“La metodología científica que tiene como objeto de estudio el proceso de investigación” (Cruz, S. 2005) que se utiliza diversos métodos, técnicas e instrumentos y su determinación y su uso fue condicionada por nuestra concepción como Kopnin (1969) “la concepción del mundo determina nuestro método”. En este sentido no existe la neutralidad filosófica e ideológica en la investigación en ciencia social.

Por eso en “toda investigación debe estar fundamentada en una determinada concepción. Si esto faltara la investigación se reduciría a una simple acumulación y descripción de hechos sin interpretación científica” (Rodríguez, M. 1986). En este caso adoptamos y plasmamos una concepción científica del objeto y del mundo, utilizando los métodos: histórico lógico; básicamente en el primer capítulo concretamente en el análisis del desarrollo evolutivo del objeto-problema, mediante este método historeamos el recorrido diacrónico y sincrónico del problema; el analítico-sintético; se ha utilizado en todo el proceso resultados de la investigación que nos permitió desarrollar la desintegración y a la vez la reintegración del objeto de la investigación.

Teniendo en cuenta que es inconcebible el análisis sin síntesis y viceversa, porque son interdependientes y complementarios; el inductivo deductivo; nos permite razonar partiendo de lo particular hacia lo general y viceversa. Hablando metafóricamente implica “mirar el árbol como también al bosque” (Bunge, M. 1980), el método abstracto-concreto; en todo el trayecto indagativo, porque el objeto-problema es una totalidad concreto (un todo articulado interaccional) y lo abstracto es lo esencial el nexo interno del objeto, esto nos facilitó para ir del todo a la parte esencial; es decir de lo concreto sensible (empírico) a lo concreto pensado (teórico-conceptual). Por otro lado, se ha utilizado en todo el trabajo el método dialéctico, donde la categoría o concepto esencial en la contradicción que es la fuente vital del desarrollo, movimiento y cambio, de nuestro objeto de estudio, lo cual nos permitió comprender que en el objeto no hay monopolio de unidad, sino que está asociada a la contradicción y diversidad.

Tampoco no está monopolizado por la contradicción sino que guardan la colusión dialógica entre "la unidad en la contradicción y la contradicción en la unidad" (Popper, c. 1986), como Notario de la Torre, A. (2005) afirma: "el método dialectico se fundamenta en la teoría de las contradicciones, con lo que explica el desarrollo por medio de las transformaciones de los cambio cuantitativos en cualitativos, los saltos a partir de la negación del momento inicial del desarrollo y la negación posterior que forma todo sistema cuyos componentes se encuentran en constante lucha de contrarios mediante contradicciones antagónicas o no que conducen a su desarrollo.

La modelación es otro método aplicado en este trabajo que nos permitió sustituir el objeto de investigación por otro modelo nuevo, diferente y superior que implica la representación de carácter dializador de la realidad sustentado en la lógica de ciencia, en las palabras de Álvarez, C. (2005) "el método de modelo es una representación ideal del objeto a investigar, donde el sujeto (el investigador) abstrae todos aquellos elementos y relaciones que él considera esenciales y lo sintetiza". En este estudio hemos propuesto el modelo al objeto con el fin de dar la solución del problema y transformar al objeto.

También se ha utilizado las técnicas e instrumentos correspondientes como la técnica de encuesta, para el acopio de datos empíricos se ha elaborado el instrumento (ficha) y para la construcción del aparato teórico se ha utilizado la técnica del fichaje y finalmente se ha utilizado la medición para cuantificar los datos procesados presentados en tablas con sus respectivos funcionarios y porcentuales y son interpretados a la luz del marco teórico que es la concepción asumida del investigador.

Cabe destacar que en el presente trabajo plasmamos el enfoque sistémico, complejo y dialéctico investigativo, donde todos los métodos forman una totalidad interaccional, interdependientes y complementarios, ninguno de ellos es autosuficiente. Solo bajo ciertas condiciones se ha enfatizado en cada uno de ellos. Es decir, todos forman una unidad en la diversidad, donde todo método es subordinado a la teoría y las técnicas al método (jerarquía) que la investigación científica es la unidad dialéctica entre la teoría y la práctica mediante la metodología y conceptos, “no existe un solo método, ni siquiera un método mejor que otro, lo que existe es una problemática que requiere ser resuelta para lo cual hay que utilizar diversas herramientas, de diversas disciplinas, porque todo problema es complejo, aun el más simple a la vista” (Salcedo, H. 2005).

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTACION TEORICO-CONCEPTUAL DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION**

En este capítulo trataremos sobre la base científica y su relación con el Modelo de Estrategias de convivencia con la organización educacional. Para ello, enfatizaremos en el análisis de los enfoques que destacan la importancia de una adecuada organización educacional para el logro de la calidad educativa.

#### **2.1. BASE CIENTÍFICA**

“Toda investigación científica parte y termina en la teoría” (Sierra, B. 2002) hablando metafóricamente no se debe ir a la guerra sin armas, de igual forma desarrollar la investigación implica ir con bagaje teórico conceptual y fundamentar científicamente al objeto de investigación en marcha. En este estudio el marco teórico en la concepción asumida por el investigador, en este caso este cometido está fundamentado en todos los aportes de tres teorías científicas: Teoría de sistemas, teoría funcionalista y teoría dialógica de la administración.

##### **2.1.1. Teoría de Sistemas**

Esta teoría de Ludwig Von Bertalanffy quien define al sistema como “una totalidad formada por elementos interrelacionados donde cada subsistema cumplen funciones en conexión con el entorno”. En este sentido la realidad constituye sistemas finitos e infinitos, conectados entre macros y microsistemas. Pueden ser bio-físicos-sociales y conceptuales, son abiertos y cerrados a la vez, se dinamiza en procesos de entrada, proceso y salida; donde la categoría principal de la teoría de sistemas es

la unidad y armonía, si cualquiera de sus elementos sufre una anomalía, entonces se produce disfunción, entropía y desorganización.

En suma, “un sistema es una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes. El pensamiento sistémico contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes y estudia el todo para poder comprender las partes. Es lo opuesto al reduccionismo, es decir; la idea que algo es simplemente la suma de sus partes, una serie de partes, que no están conectados no es un sistema, es sencillamente un montón” (O’Connor, I. y Mc Dermot H, I. 2007).

La I.E. es un todo organizacional que en su exterior existen otros sistemas con los cuales está conectado y en interacción y al interior existe una serie de subsistemas. En consecuencia, el todo sistémico (sistema mayor) está integrado por partes, elementos o subsistemas, esta es la naturaleza de una I.E. donde debe reinar tanto la unidad y armonía como también la contrariedad como motor de movimiento y cambio. En este caso no se debe llegar a los determinismos de todo (holismo) ni a las partes (fractales) ambos conceptos se complementan en una I.E.

En conclusión, un sistema en materia de administración se define como “un conjunto de elementos, áreas o componentes del sistema, relacionados dinámicamente, es decir en interacción para formar un red de comunicación, cuyos elementos son interdependientes que realizan una actividad (operación o procesos de sistema) para alcanzar un objetivo o propósito que operan varios datos, energía o materia que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que opere el sistema, tomadas del ambiente que circula” (Chiavenato, I. 2000), donde toda organización educativa ya en un sistema que hay que fortalecerla en el proceso de unidad y contrariedad para lograr las metas

trazadas que es la calidad educativa, tanto en proceso como en los resultados.

### **2.1.2. Teoría del funcionalismo Administrativo**

Esta teoría fue desarrollada por teóricos de la tendencia del positivismo epistémico de Malinowski, Comte, Durkheim, Spencer, Pareto, Merton, Parsons entre otros.

Como construcción analítica y praxiológica adoptada en la educación el paradigma funcionalista o del consenso “se concibe como producto natural de la teoría del sistema social aplicado a la organización educativa en la tradición liberal de las ciencias sociales y la pedagogía y en la administración social.

“Históricamente la tradición funcionalista de gestión educativa se fundamente en los conceptos positivistas de las teorías clásicas y psicosociales de organización y administración, que se preocupa primordialmente del orden, el equilibrio, la armonía, la integración, en una palabra, del consenso derivado de principio generales preestablecidos (Sander, B. 2005). En este sentido la idea central del paradigma teórico del funcionalismo es la función, para lo cual debe haber armonía y unidad en una organización, para evitar la disfunción que tiende a la desorganización del sistema funcional. Por ello sus conceptos básicos son: la función y disfunción, “se llama función a todo hecho social concreto que es capaz de provocar equilibrio, armonía, integración, y la disfunción a todo hecho social susceptible de producir desequilibrio, inarmonía, desintegración” (Rodríguez, M.A. 1986), es fácil darnos cuenta que los funcionalistas pugnan por función y armonía, unidad en una organización social, son enemigos de la contradicción, que según ellos provoca la desintegración social. En consecuencia “todo lo que no se acomoda, no se ajusta, no se adopta a lo ya existente, constituye una

anormalidad, una inadaptación, una manifestación patológica” (André Egg, E. 1987).

Es cierto que las ideas absurdas, obsoletas, no deben ser conservadas ni adquiridas en una organización sistémica bio-físico-social o conceptual, deben “ser demolidas y destruidas” (Bachelard, G. 1983) porque constituyen barreras contra el desarrollo socioeducativo. En síntesis, heredamos de esta teoría los conceptos, función, unidad, armonía, equilibrio en una organización que evita la hegemonía de caos, desorden, anarquía, desorganización desintegración de la organización educativa con la condición que la unidad funcional se complementa con la contradicción desarrolladora metamorfoseada.

### **2.1.3. Teoría dialógica de Administración**

Esta teoría está basada en la interpretación dialéctica de las diversas contradicciones que caracterizan la relación entre la acción humana y las circunstancias concretas en la que funciona el sistema educativo.

El concepto central de esta teoría en la contradicción considera como “la fuente interna de todo movimiento, la raíz de la vitalidad el principio del desarrollo” (Rosental, M. 1999), es el objeto de estudio de la dialéctica y esta es la teoría de las contradicciones que existe en todas las cosas, objetos, fenómenos y proceso de la realidad natura social y pensamiento.

Los teóricos que desarrollaron este enfoque metodológico de análisis inicia con Heráclito, Platón, Aristóteles, Hegel, últimamente por los teóricos críticos Adorno, Horkheimer, Marensen, Bourdieu y Habermas, así como representantes de la pedagogía crítica Mc Laren, Kemis, Carr, Ciroux, Apple, entre otros. En esta concepción de la perspectiva dialógica “ aplicado a la educación, la administración dialógica es una perspectiva analítica y praxiológica que enfatiza los principios de totalidad, contradicción, praxis, transformación del sistema educativo y sus escuelas

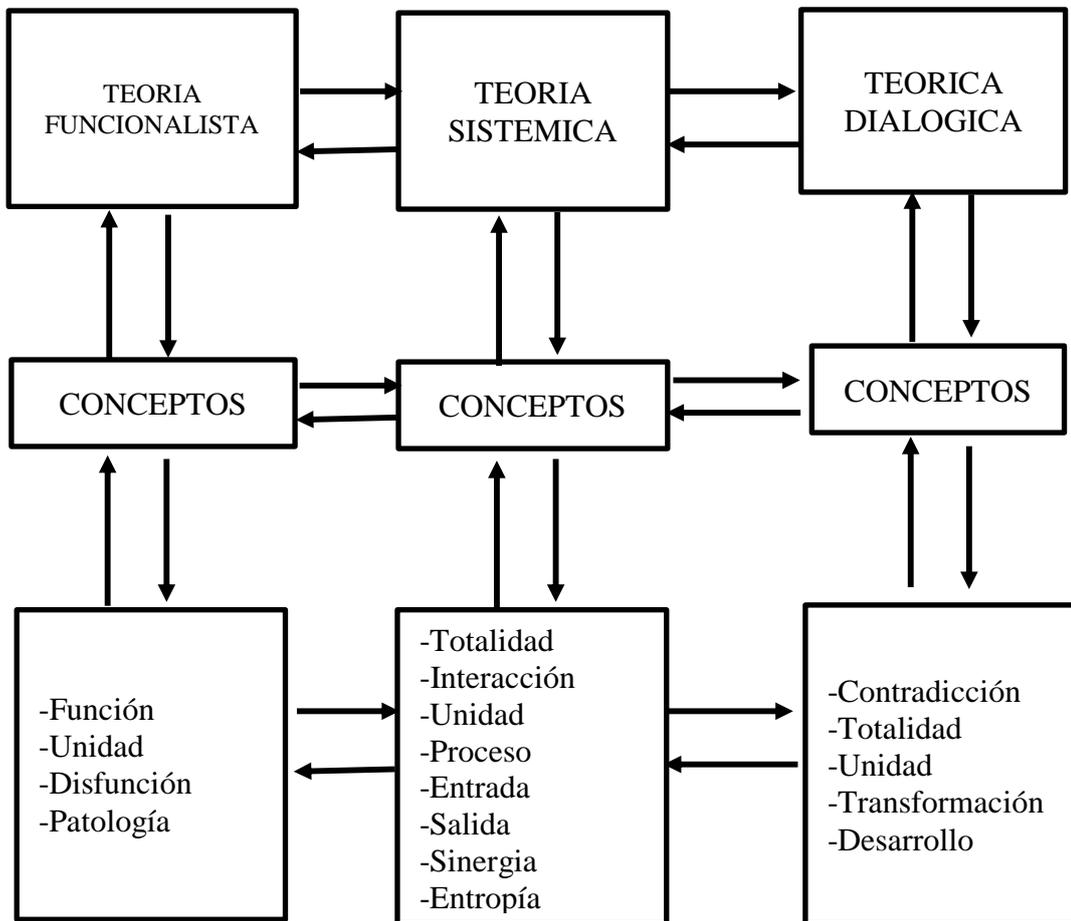
y universidades... la administración dialógica representa una nueva alternativa tanto para la administración estructuralista como para la administración interpretativa, tratando de superar el determinismo económico y el determinismo antropológico que le son inherentes” (Sander, B. 2005).

La administración dialógica se sustenta en el principio de la contradicción asociado a la unidad, o se la contrariedad en la unidad y unidad en la contrariedad al interior de la totalidad y esta con el entorno. En este estudio es concreta, personificada en la I.E. que es una totalidad sistémica compleja y contradictoria, pero esta última no significa la destrucción o demolición anárquica del desorden ilimitado, sino que es provocadora de movimiento, transformación por el bien o desarrollo institucional y humano, básicamente de los estudiantes.

Así, vale la pena recalcar la contradicción y la interacción entre los elementos de una organización educativa es un principio axiomatizado de valor científico que permite la cualificación e innovación de la forma y contenido estructural y funcional del sistema educativo. En suma, la administración dialógica preconiza el concepto de la totalidad y contradicción, su mediación en la organización educativa es dialéctica, su enfoque es estratégico, libertario, emancipador, desarrollador y transformador, se identifica con las fuerzas progresista en la educación y en la sociedad, son neo socialista que busca el bien común. Este enfoque administrativo está ganando la aceptación de muchas organizaciones.

## GRAFICO N° 02

### BASES TEÓRICAS DEL MODELO DE ESTRATEGIAS DE CONVIVENCIA



Fuente: Elaboración Propia

Las tres teorías que constituyen el marco teórico-conceptual de esta investigación conforman una totalidad de sistema de conocimientos que describe y explica al objeto y problema de la investigación. A pesar que son teorías rivales en algunos aspectos, pero al mismo tiempo convergen en conceptos comunes. En este estudio la divergencia y la convergencia no es un obstáculo epistemológico en el desarrollo indagativo, mas al contrario el manejo de los principios unidad y contradicción es inherente a la nueva axiomatización de la ciencia moderna.

## **2.2. LA RELACION ENTRE EL MODELO DE ESTRATEGIAS DE CONVIVENCIA Y LA ORGANIZACIÓN EDUCACIONAL**

El modelo de estrategias de convivencia se fundamenta en los aportes de las teorías sistémica, funcionalismo y dialógico que tiene como propósito de superar la disfunción de la organización educacional de la I.E. N° 40314 “Nuestra Señora de la Asunción” del distrito de Andagua, Castilla, Arequipa y desde esta perspectiva teórica-metodológica establecemos la dialectización interaccional entre el modelo de estrategias en la organización educacional, donde se da el condicionamiento mutuo, donde el modelo de estrategias es la que va condicionar el óptimo desarrollo organizacional educativo y a la vez este repercute en él, con esto en alguna medida se supera la causalidad linealista, porque “el principio de retroactividad se supera el enfoque clásico positivista de relaciones causales, donde la causa es causa y el efecto es el efecto, mas al contrario” como Morín, E. (2000) afirma “con el concepto de bucle retroactivo rompemos con la causalidad lineal,... y nos situamos en otro nivel: no solo la causa actúa sobre el efecto si no que el efecto retro actúa”.

### **2.2.1. Modelo**

Después de estas premisas es necesario conceptualizar a cada una de estas variables que forman una totalidad estructural diferenciada. Según Pérez, G. (1996), “el concepto de medio científico es un instrumento de la investigación de carácter material o teórico creado para reproducir el objeto que se está estudiando. Constituye una reproducción simplificada de la realidad que cumple una función heurística, permite descubrir nuevas relaciones y cualidades del objeto de estudio”; del cual podemos extraer el concepto de modelación que desde esta perspectiva constituye un proceso mediante el cual se crea una representación o modelo para investigar la realidad.

En este caso el modelo es sinónimo de prototipo o arquetipo de la representación de una realidad u objeto idealizado, que tiene correspondencia en el objeto de conocimiento. Según Bisquera (1989) “un modelo científico es la configuración ideal que representa de manera simplificada una teoría. Es un instrumento de trabajo que supone una aproximación intuitiva a la realidad y que tiene por función básica la de ayudar a comprender las teorías y leyes”.

El modelo es una herramienta apropiada que nos permite comprender y solucionar el problema, tienen su estructura como: teoría, conceptos, principio, leyes y objetivos establecidos.

### **2.2.2. Estrategias**

En esta investigación las estrategias de convivencia es un modelo de acción, que apunta a resolver la problemática de la organización educacional, según Ander-Eeg, E. (1989) “el termino estrategia fue introducido el léxico militar a fines del siglo XVIII para designar la ciencia del general en jefe, esto es, el arte de dirigir operaciones orientadas a lograr la victoria en cada una de las batallas para alcanzar el triunfo final... en termino general se utiliza para hacer referencia al arte de enseñar, coordinar, distribuir y aplicar acciones para alcanzar un objetivo”.

La estrategia está relacionada con tácticas, el primero está referido al objetivo y el segundo son acciones concretas y prácticas, para lograr el propósito. Actualmente, “el concepto de estrategia significa la concepción que orienta y dirige un sistema orgánico de acciones para conseguir un fin o propósito deliberado” Rodríguez, M.A. (1985), quiere decir que las estrategias es un conjunto de procedimientos, basado en una concepción definida, direccionada a lograr un propósito deliberado. En este caso las estrategias y métodos están subordinadas a la concepción asumida por el

investigador, aquí no se trata estrategia por estrategia; o se hacen por hacer, sino tiene que responden al que, por qué y para qué.

Existen diversos tipos de estrategias, pero en nuestro estudio ¿Qué es el modelo de estrategias de convivencia? Es una propuesta de administración educativa, constituida por elementos con base teórica, principio y procedimientos o actividades que tiene como propósito el de resolver el problema de la disfunción organizacional educativa.

### **2.2.3. Organización**

“Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente constituidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (Etzioni, 1975). Para Fleishman y Bass (1979) “las organizaciones son unidades sociales complejas que persiguen metas”. Chiavenato, I. (1994) “una organización es un sistema de actividades consecuentemente coordinadas formado por dos o más personas”. En este sentido “una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común. (Dracker, P. 1999). En síntesis, una organización es un a totalidad sistémica, estructural, funcional, compleja y dialógica de sujetos y objetos, proceso de interacción entre los componentes que abordan un contenido común y diferentes, para alcanzar objetivos deliberados, utilizando estrategias apropiadas.

La organización es abierta y cerrada, son de tres tipos:

- a. Organizaciones sociales: Se constituyen de modo espontanea, como grupo de amigos.
- b. Organizaciones formales: Son estructuradas en forma intencionada, con fines establecidos como una empresa de producción, escuela, universidad, etc.

- c. Organizaciones informales: Carecen de estructura y objetivos definidos como las camarillas, argollas.

A su vez cada organización está concebida por conceptos básicos:

- Agrupación social: Formada por grupos.
- Utilidad: Tiene utilidad individual y social.
- Sub organización: Dentro de la organización existen organizaciones pequeñas.
- División de trabajo: Es decir la especialización en cada área.

La organización presenta las siguientes características:

- a. Propósito: Una organización establece objetivos a alcanzar.
- b. Especialización: Esta en la división de trabajo hacia una determinada actividad.
- c. Orden: Tiene que haber armonía o equilibrio entre los miembros de la organización
- d. Autoridad: Se establece cuando se demuestra capacidad de liderazgo.
- e. Coordinación: Implica que las acciones emanan de un consenso de interés colectivo.
- f. Sustitución: En una organización pueden cambiar los recursos humanos, pero la organización sigue adelante.
- g. Uniformidad: Control de comportamiento único de los miembros de la organización, esto no elimina la diversidad.

- h. Compensación: Los miembros reciben reconocimiento, estímulo y pagos por sus desempeños y otras actividades que realizan.
- i. Tecnología: El uso de medio tecnológicos, dispositivos, máquinas y procesos tecnológicos necesarios.
- j. Signos y símbolos: Toda organización tiene símbolos que la identifican y la diferencian de las demás organizaciones.

Así la organización educacional es una realidad conceptual y física compleja, que está constituida por niveles y modalidades integrados y articulados, que se desarrolla de manera flexible acorde a los principios, fines y objetivos, la estructura organizacional es la que da sentido y significación a cada una de las partes que son dependientes del todo y solidarias entre sí, de tal manera que una modificación en cualquier área afecta a las demás, produciéndose una reestructuración para llegar a una nueva estructuración; es decir de la organización a desorganización y reorganización.

En este sentido “la estructura es una totalidad, cuyas partes o elementos se estructuran interrelacionadas y cumplen función es y que solo podrían cumplir dentro de ese todo. La estructura es pues una totalidad relacional... que está constituido por tres factores: los elementos, las relaciones que mantienen los elementos; y los valores nuevos que asume la estructura cuando las relaciones se vinculan a los elementos se modifican con aumento o no de los elementos. La dinámica de toda estructura consiste en la estructuración o formación de estructuras, desestructuración o pérdida de la especificidad estructural y reestructuración”. (Rodríguez, M. A. 1985).

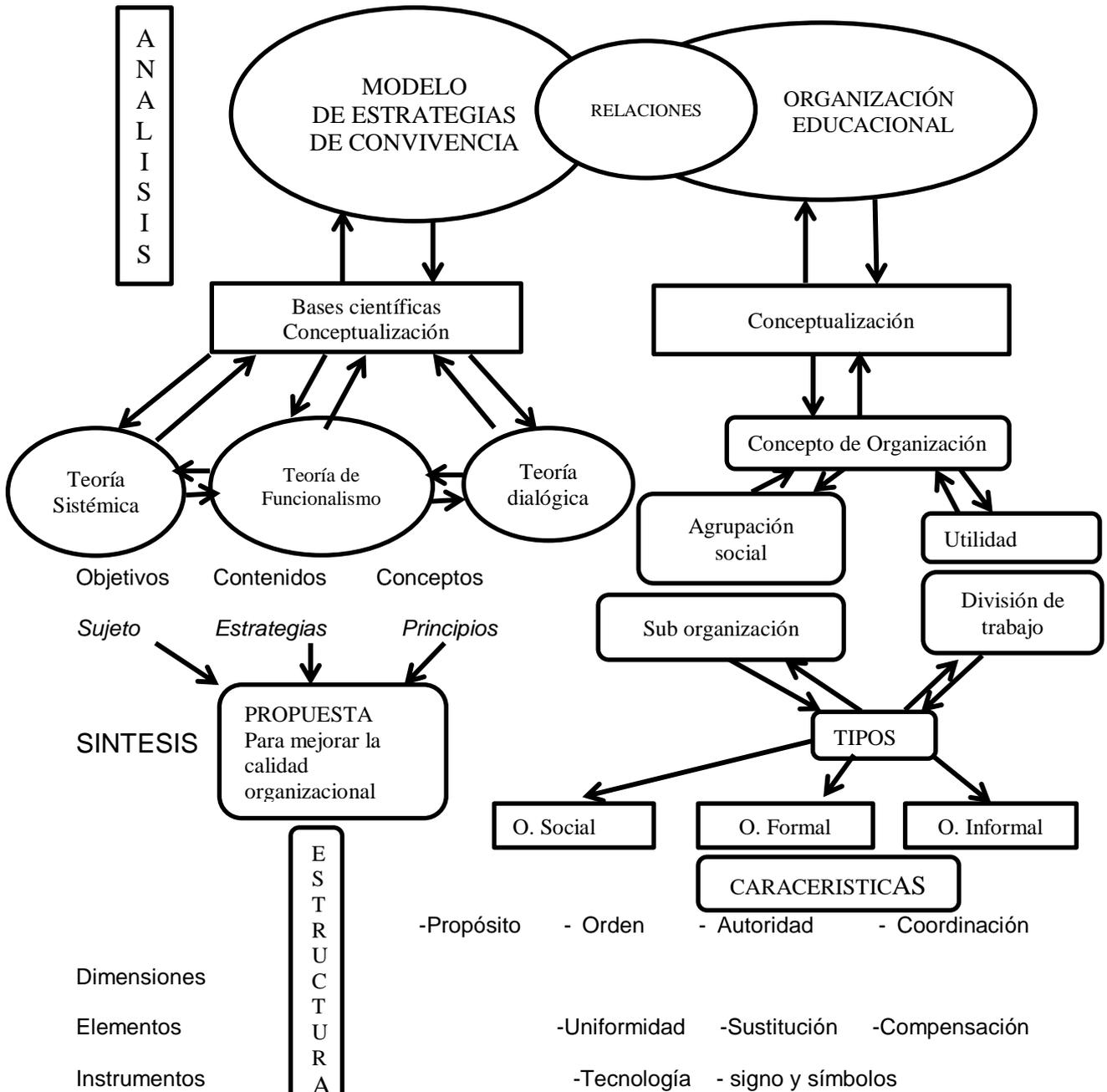
Por eso el análisis estructural de un objeto (la organización) demanda precisar los elementos constituyentes que se considera fundamentales en el objeto, determinan las relaciones que vinculan a esos elementos. Este análisis sistémico, estructural, funcional y dialógico; constituyen el hilo conductor de esta investigación. La I.E. es una organización y dentro de ella existen otras organizaciones y al mismo tiempo la macro organización (escuela) está relacionada con otras organizaciones que existe en su contexto.

La organización escolar es sistémica, estructural, funcional y dialógica que tiene contenidos, misión, visión, objetivos y estrategias organizacionales que está estructurado en dimensiones: institucional, administrativos, pedagógico y comunal; integrado por el colectivo educativo (directivos, docentes, administrativos, servicio, estudiantes y padres de familia) que son sujetos actuales, organizados, organizadores, desorganizadores reorganizadores; las organizaciones de objetos y aspecto físico (las oficinas, aulas, laboratorio, biblioteca, informática, mobiliario y materiales didácticos). A esto podemos agregar las organizaciones conceptuales, documentos, organigrama, flujograma, Proyecto Educativo Institucional (PEI), Reglamento Interno (RI), Proyecto Curricular (PCC), Plan Anual de Trabajo (PAT), contiene actividades: inicio, proceso, culminación, distribución de horas, turnos, secciones, Presupuesto anual, Proyectos innovadores; Informe de Gestión Anual (IGA), Manual de Organización y funciones (MOF), Plan Anual de Asesoría, monitoreo, seguimiento y supervisión, Capacitación y organización y desarrollo del Calendario Cívico Escolar.

Entonces la organización escolar es una realidad compleja donde los elementos, partes, dimensiones están concatenados y relacionados.

GRAFICO N° 03

**RESUMEN DEL MODELO DE ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA Y DE LA ORGANIZACIÓN EDUCACIONAL**



Fuente: Elaboración Propia

## CAPITULO III

### RESULTADOS Y PROPUESTA

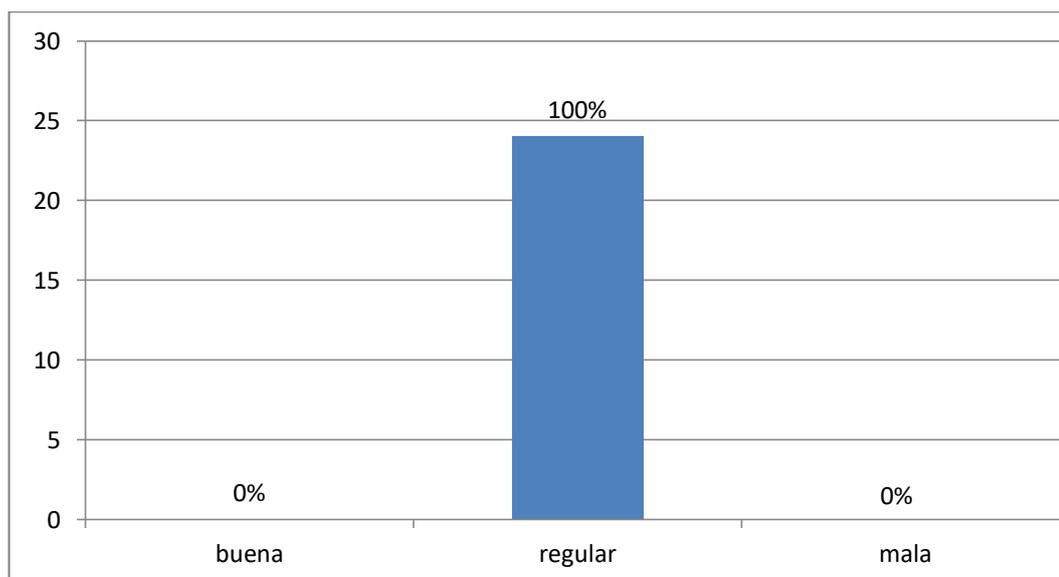
En el presente capítulo observaremos los resultados de la aplicación de los instrumentos en la I.E. en estudio, que nos ha llevado a elaborar la Propuesta de Estrategias de convivencia para mejorar la calidad educativa de la I.E.

#### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En el trabajo de investigación se utilizaron encuestas, que fueron aplicadas a los docentes; las cuales analizaremos en las siguientes páginas.

Se aplicó una encuesta a los 17 profesores de la institución educativa, cuyos resultados se exponen a continuación, organizados en gráficos para su mayor comprensión.

**Gráfico N° 4: ¿Con cuál de estas escalas se valora su conocimiento acerca de los elementos teóricos conceptuales básicos sobre la organización?**

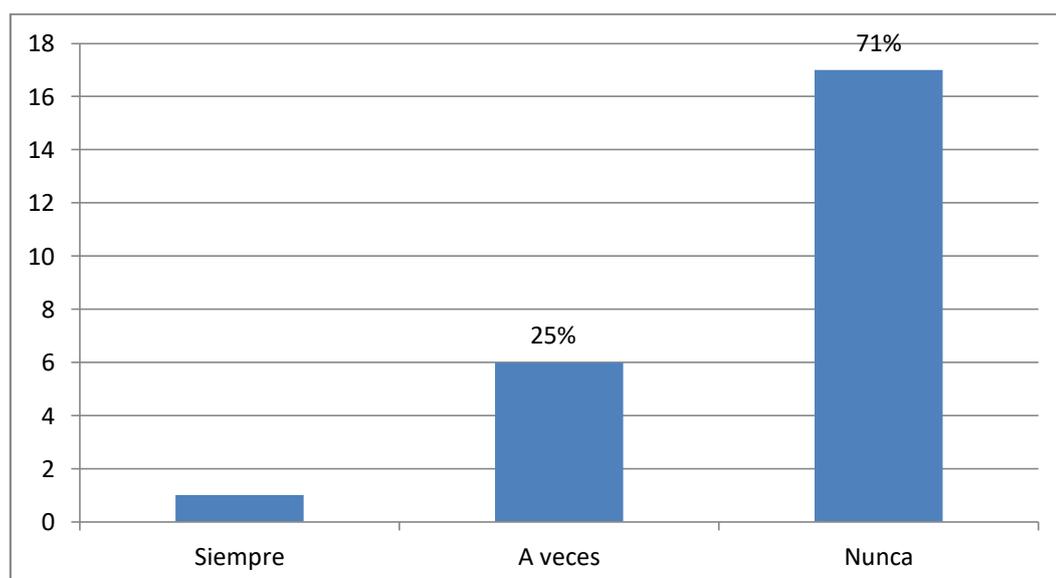


Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE en junio de 2014

En el gráfico N° 4, observamos que el 100% de los docentes dicen que tienen regular conocimiento teórico conceptual acerca de la problemática de organización educacional.

Esto significa que toda la colectividad educativa de la I.E. está actualizada en la temática organizacional educativa; es decir están lejos del conocimiento básico de la filosofía y epistemología organizacional en el campo educativo, teniendo en cuenta que la organización es el quid o meollo del sistema educativo. La escuela es una organización formal con fines determinados del logro del buen aprendizaje, por ende, una educación exitosa que demanda el siglo XXI. En consecuencia, el personal educativo tiene que estar imbuido de la cultura científica de la organización, como conocer la teoría, estructuras, principios, conceptos, estrategias, leyes de la organización y si no es así, entonces produce crisis organizacional que empobrece la educación.

**Gráfico N° 5: ¿Con qué frecuencia se capacita sobre el tema de organización educacional escolar?**



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE en junio de 2014

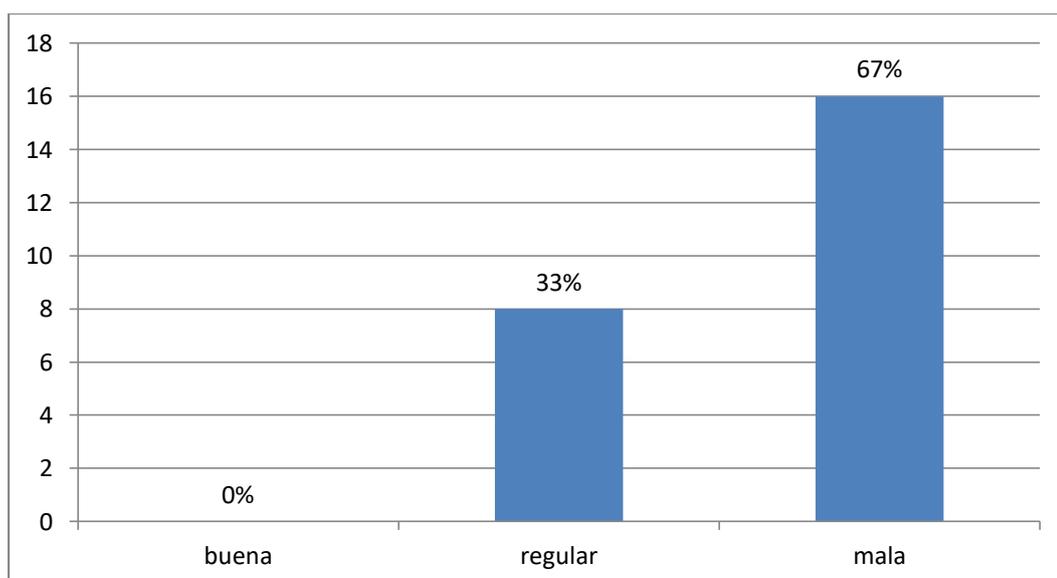
En el gráfico N° 5 tenemos que el 71% que representan 17 docentes afirma que nunca se han capacitado sobre este tema específico, el 25% conformado por 6 docentes indica que a veces y el 4% que representa 1 docente señala que siempre se ha capacitado sobre el tema.

Se observa que la mayoría de docentes no se ha capacitado, quiere decir que no están dotados debidamente de los elementos básicos de la teoría, conceptos, fines, estrategias de la organización educativa.

Pues capacitarse implica la adquisición de saberes cognitivos y valorativos de la organización educativa para aplicarlos en su estructura, objetivos, contenidos, estrategias, metodologías de la organización y reorganización, porque la cultura organizacional es el núcleo de la vida institucional de la escuela.

Por otro lado, podemos concluir que los docentes no se capacitan ni se auto capacitan por diversos factores como la no existencia de eventos de capacitación del caso específico, la falta de interés, falta de tiempo y escasos recursos económicos.

#### **Gráfico N° 6 ¿Con cuál de estas escalas evalúa la capacidad organizacional del director?**



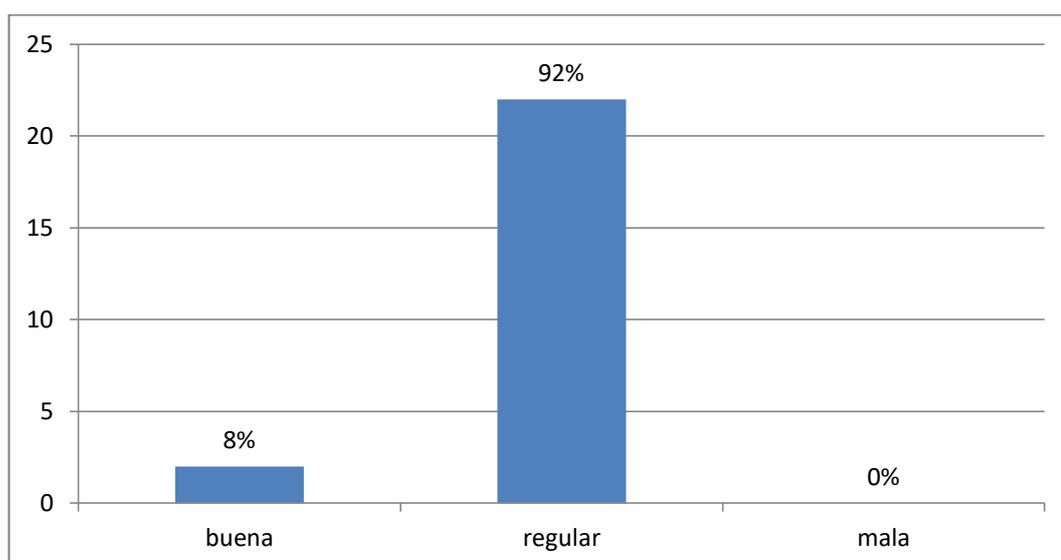
Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE en junio de 2014

En el grafico N° 6 observamos que 16 docentes, que representan el 67%, manifiesta que el director carece de capacidad profesional en la organización educacional de la escuela, mientras 8 docentes que representan el 33% indican que la capacidad organizacional del director es regular.

La capacidad son cualidades, habilidades cognitivas y operativas en hacer con eficiencia para el logro de los objetivos organizacionales, utilizando estrategias metodológicas apropiadas que satisfaga las necesidades sociales o institucionales. Toda capacidad constituye facultades básicamente adquirida en práctica social y en permanente perfeccionamiento y actualización sobre gestión organizacional. Por un lado, requiere el liderazgo gerencial democrático moderno, a esto podemos agregar la identidad institucional e identidad profesional, ente otras cualidades del perfil requerido de un director capaz, competente y creativo.

Cuando el director carece de las características expuestas más arriba, definitivamente repercute negativamente en la organización educacional.

**Gráfico N°7 ¿Con cuál de estas escalas se autoevalúa su desempeño practico en materia de organización institucional?**

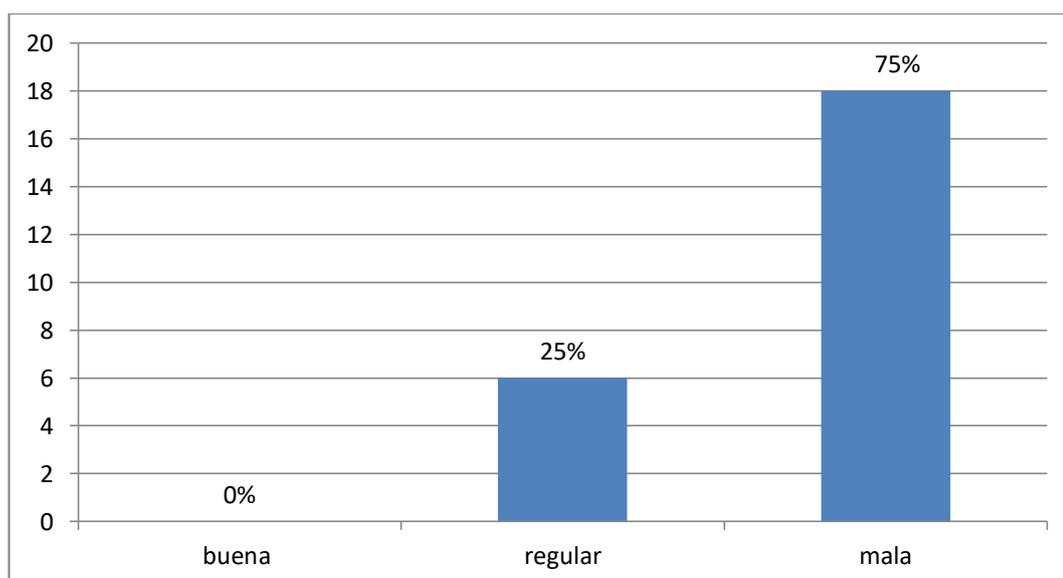


Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE en junio de 2014

En el gráfico N° 7 vemos que 22 docentes, que representan el 92% autoevalúan su desempeño con categoría regular en materia de organización educacional y el 8% que representan 2 docentes se autoevalúan con la escala buena. Este hecho demuestra que la mayoría de los sujetos educativos no son competentes en el manejo conceptual y práctico de la gestión organizacional educativa. Es decir, no están imbuidos de la cultura de la organización basada en las teorías científicas como la teoría sistémica, dialógica y el funcionalismo administrativo.

Precisamente como hemos demostrado en páginas anteriores que el colectivo no está debidamente capacitado en la cultura organizacional. La óptima calidad de la organización educacional obedece a los recursos humanos desde la jerarquía y subordinados que son conscientes y competentes en el manejo de contenidos, objetivos y estrategias organizacionales, que permiten el buen funcionamiento de la I.E. y por ende de la calidad de servicio educativo.

### **Gráfico N° 8 ¿Cuál es la calidad de organización de los medios materiales de la I.E.?**



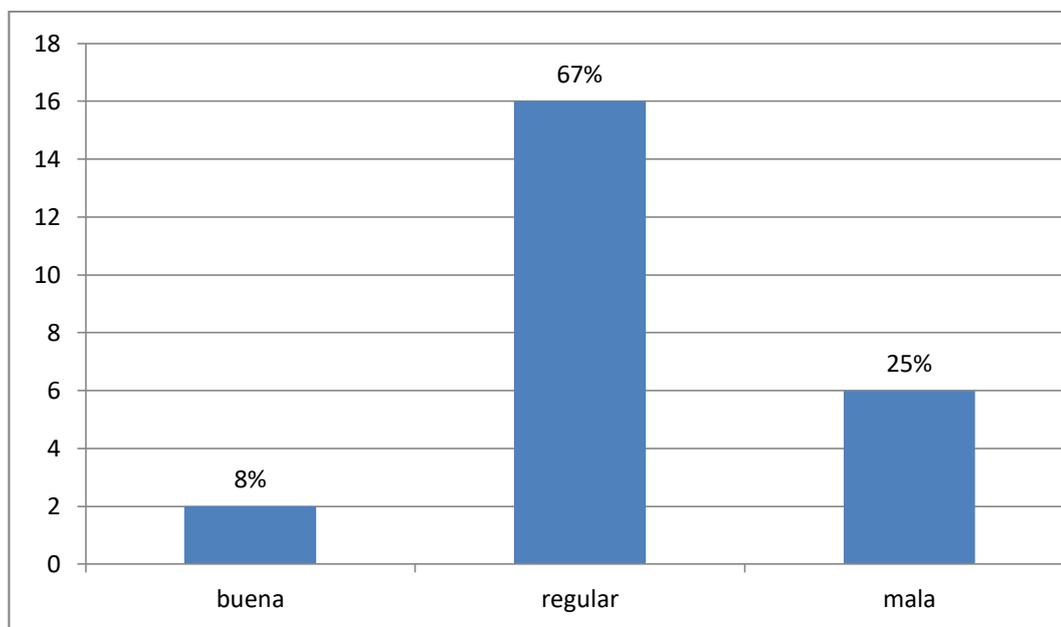
Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE en junio de 2014

En el gráfico N° 8 se observa que 6 docentes, que representa el 25%, califica con escala regular la calidad de organización de los medios y materiales. Mientras que el 75% que representa a 18 docentes califica la organización de bienes y materiales en la escala mala o deficiente.

Vale decir que para la mayoría del colectivo educativo la organización educacional es deficiente, desde la organización, mantenimiento e infraestructura escolar (ambientes de administración y ambientes pedagógicos). Todo esto no está adecuadamente establecido.

Por otro lado, el mobiliario escolar no se encuentra debidamente refaccionado y modernizado conforme a la nueva escuela y por lo tanto repercute en la calidad del servicio educativo.

#### **Gráfico N° 9 :¿Cuál es la calidad de organización de recursos humanos de la I.E.?**



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE en junio de 2014

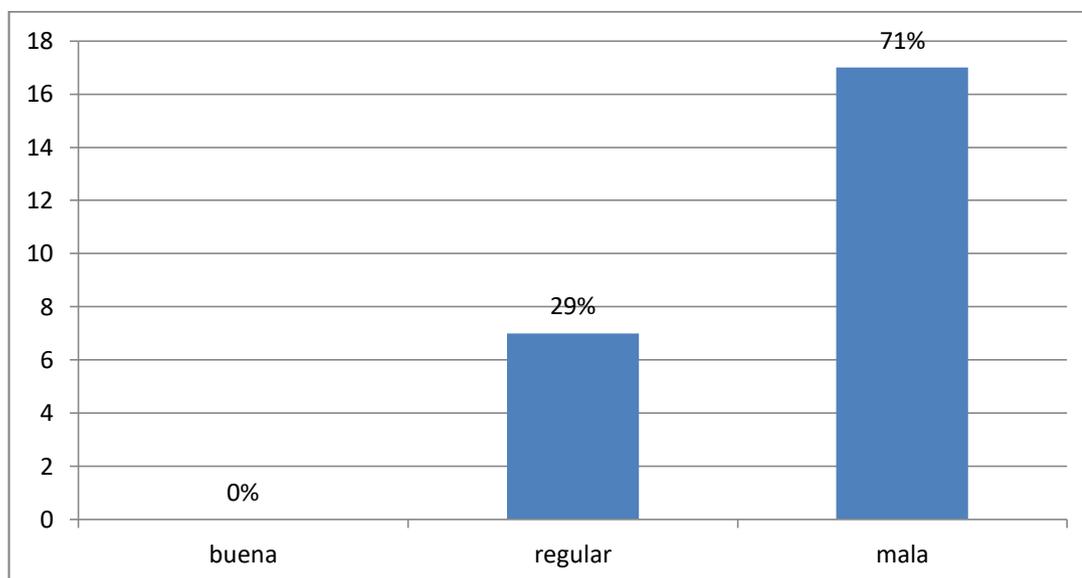
En el gráfico N° 9 se observa que 16 docentes que representan el 67% afirman que la organización en recursos humanos es regular, 6 docentes que representan el 25% señalan que la organización de recursos humanos es regular y 2 docentes que representan el 8% señala que la organización es buena.

Observamos que, para la mayoría de los docentes, la organización del capital humano es tan óptima según la demanda actual. La organización en el área institucional, el área administrativa y comunal no es de alta calidad. La organización de recursos humanos es sumamente importante como en las comisiones para las diversas actividades de la I.E. y su organización para las relaciones con los similares del entorno educativo.

En toda organización existe el principio de autoridad, democracia, liderazgo, responsabilidad, toma de decisiones; todo ello se caracteriza por el propósito u objetivo persigue por la especialización, orden, autoridad, coordinación, sustitución, tecnología, uniformidad, estrategias, signos-símbolos, entre otros aspectos que dinamiza y desarrolla la organización educativa. Además, la organización se orienta en los principios teóricos y conceptuales de las teorías probadas en este caso como el sistémico, funcionalismo y dialógico administrativo.

En conclusión, según los encuestados, no existe calidad organizacional educativa por los factores expuestos anteriormente.

### Gráfico N° 10: ¿Cuál es la calidad de la organización de los instrumentos de gestión educativa de la I.E.?



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE en junio de 2014

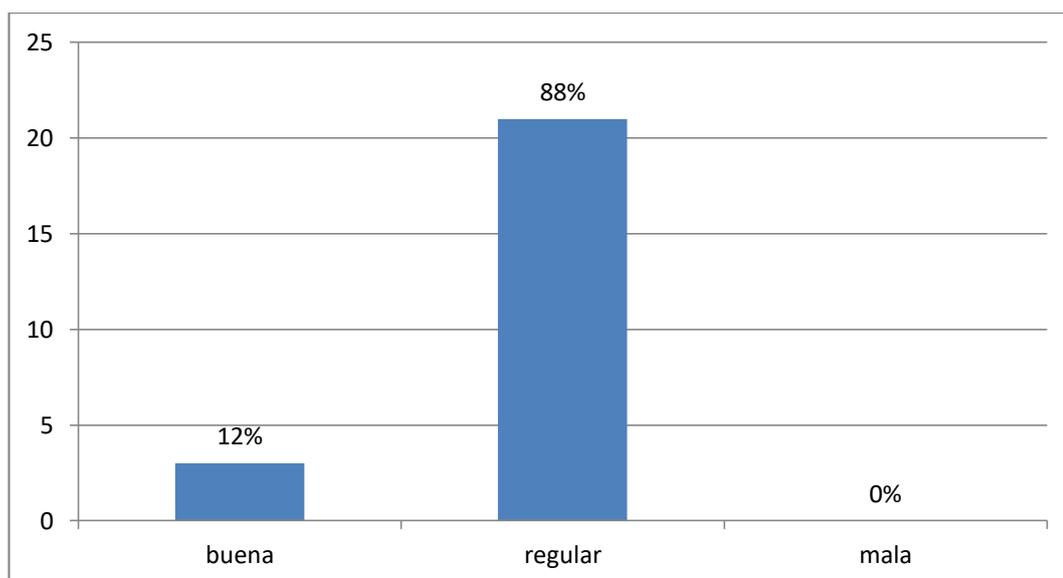
En el gráfico N° 10 tenemos que el 71% que representan 17 docentes manifiesta que la organización y aplicación de los instrumentos es malo y el 29% que representan 7 docentes indican que la calidad de organización de los instrumentos de la gestión educativa es regular.

Los instrumentos de gestión educativa como organigrama, flujograma, Proyecto Educativo (PEI), Reglamento Interno (RI), Proyecto Curricular (PCC), Informe de Gestión Anual, (IGA), Manual de Organización y Funciones (MOF), Plan Anual de Asesoría, Plan de capacitación entre otros instrumentos; según los resultados de la encuesta no se encuentran debidamente organizados y actualizados, pues los actores educativos carecen de interés de organizarles, acomodarlas a las circunstancias concretas de su aplicación, en la solución de los problemas, para lo cual tiene que existir las buenas voluntades e intenciones de mejoramiento de la calidad, respetando las normas, autoridad y orden que fortalezcan tanto las sub organizaciones al interior de la I.E. y la organización global de la

institución, aplicando estrategias diversas de acciones, desde la crítica y autocrítica consciente y sean herramientas que forjen la unidad en la contradicción y la contradicción en la unidad, en el sistema organizacional educativo.

Teniendo en cuenta que toda la organización global es importante, el equipo social y de utilidad social o individual, donde existe también la sub organización (confites) y a la división de trabajo.

**Gráfico N° 11: ¿Cuál es la calidad de la organización de la enseñanza-aprendizaje de la I.E.?**



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE en junio de 2014

En el gráfico N°11 se observa que el 88% de los encuestado que son 21 docentes señalan que la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje es regular, mientras que para 3 docentes que representan el 12% la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje es buena.

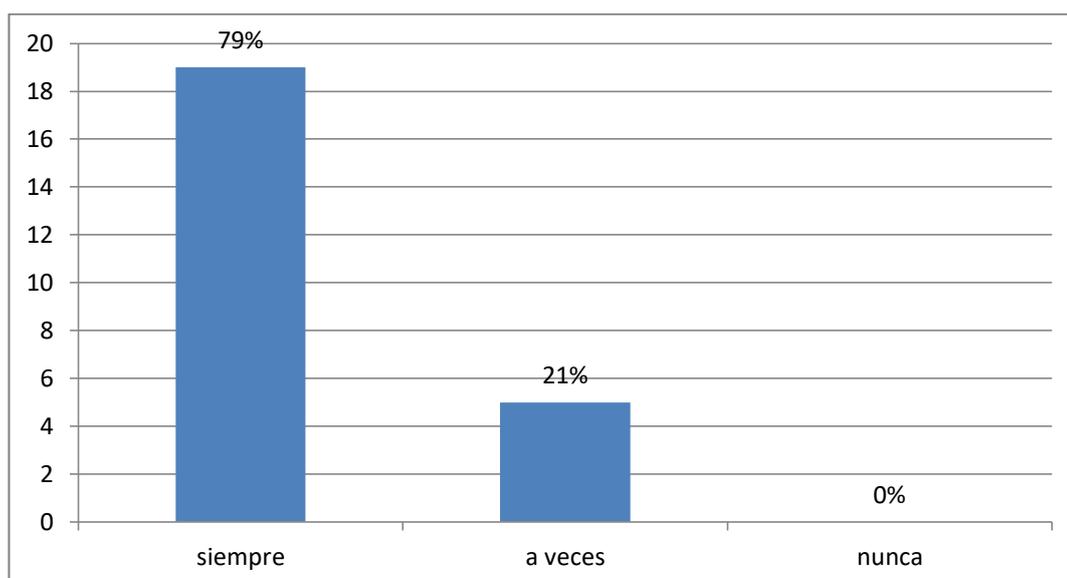
Tenemos que la mayoría de los actores educativos reconocen la falta de calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, sabiendo que la

organización didáctica se concreta en la clase, pues esta es la forma básica de organización del proceso educativo.

En este sentido “la forma fundamental de organización del proceso docente educativo es la clase, ella constituye la actividad principal en que se materializan los planes y programa de estudio... donde la primera responsabilidad de todo maestro es la de impartir clase de alta calidad” Colectivo de especialistas del ICCP-MINED, en Pedagogía (1987).

El proceso de enseñanza-aprendizaje pasa por dos momentos de organización curricular de planificación de largo o corto alcance y el segundo es la planeación práctica de la lo programado, desde la organización es todo complejidad de disposición de elementos que constituyen el sistema de clase, que constituyen una totalidad concreta con fines determinados de la calidad del logro de aprendizaje a raíz de la organización de trabajo en el equipo de los estudiantes.

**Gráfico N° 12: ¿Con que frecuencia se da situaciones conflictuales entre los actores educativos de la I.E.?**



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE en junio de 2014

Los datos que se visualizan en el gráfico N° 12 muestran que el 79% que representan a 19 docentes señalan que siempre se producen situaciones de conflicto entre los actores educativos y el 21% que representa a 5 docentes indican que las situaciones de conflicto se dan a veces.

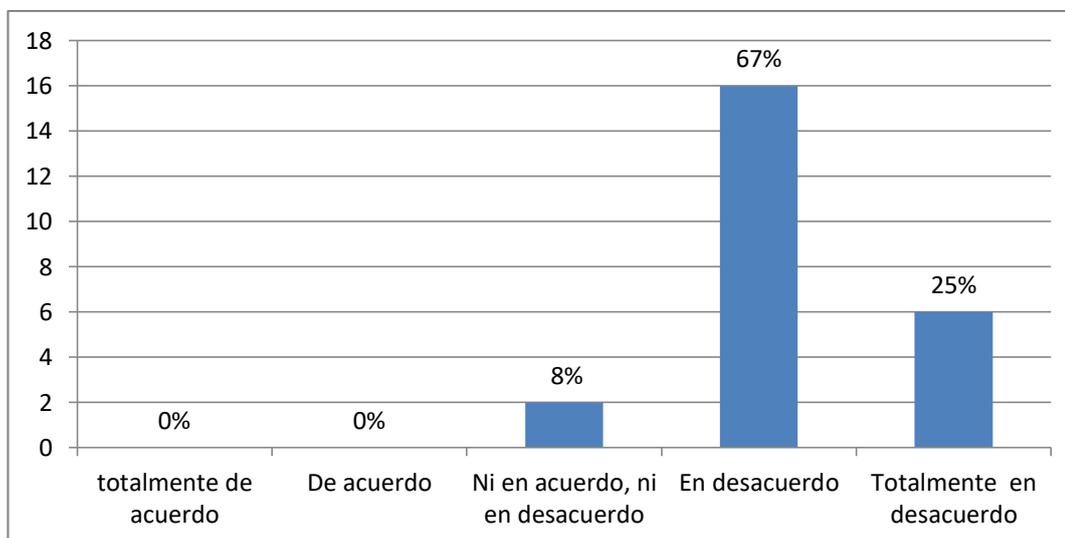
Según las teorías sistémica y el funcionalismo, se debe priorizar el equilibrio, la unidad y función en toda organización formal de recursos humanos en la I.E., es decir no hay unidad en esta institución, se forman grupos contradictorios entre el director y profesores, toda la institución con la APAFA.

Así la organización institucional siempre ha pasado por situaciones disfuncionales de anomalías, tendientes a una desorganización, crisis de clima institucional, a raíz del rompimiento de relaciones interpersonales y otros factores que generan conflictos innecesarios.

Lo que se quiere en la organización es la unidad consciente en torno a los principios y normas establecidos que acaten todos y pugnen por alcanzar los objetivos, la misión y visión organizacional, utilizando estrategias metodológicas apropiadas.

La armonía e integración organizacional no significa suprimir lo no suprimible de la contradicción como fuente de desarrollo, el problema radica en no autorizarlo y procurar su solución mediante la crítica y autocrítica.

**Gráfico N°13: ¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la organización educacional de la I.E.?**

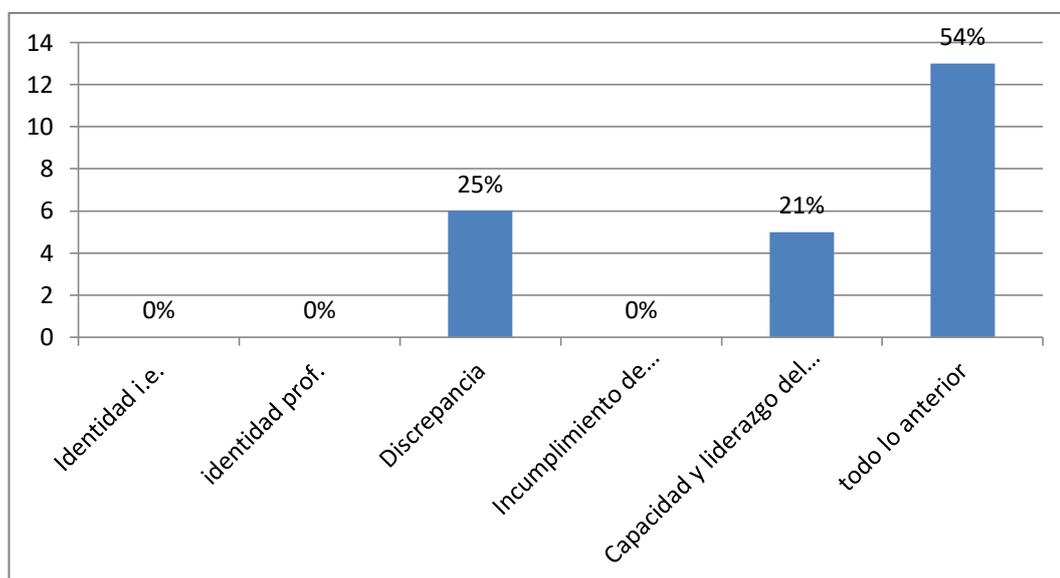


Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE en junio de 2014

La información expuesta en el gráfico N° 13 señalan que 16 docentes que representan el 67% indican estar en desacuerdo con el estado actual de la organización global y fractal de la I.E.; 6 docentes que representan el 25% están totalmente en desacuerdo con la organización actual de la I.E y el 8% que son 2 docentes no están de acuerdo ni en desacuerdo (neutrales) con el estado actual de la organización educacional.

Se demuestra que el clima organizacional y ahora los datos expuestos, respaldan el malestar actual de la organización educacional, teniendo en cuenta que la escuela no es otra cosa que una organización, una totalidad concreta constituido por componentes en una interacción con fines y objetivos a lograr, pero para esto tiene que existir eficiencia institucional, tanto que su forma y contenido, depende de varios factores de los cuales dependen el nivel de preparación conceptual y operatorio y práctico de los integrantes humanos, que pongan en orden las cosas, cumplir los roles asignados, respetando acuerdos, que actúen con pertinencia, asertividad cooperativa, llevando adelante el principio de Unidad y diversidad que evite el caos y contradicciones estériles.

**Gráfico N° 14: ¿Cuál de estos factores influyen en el desarrollo de la organización educacional de la I.E.?**

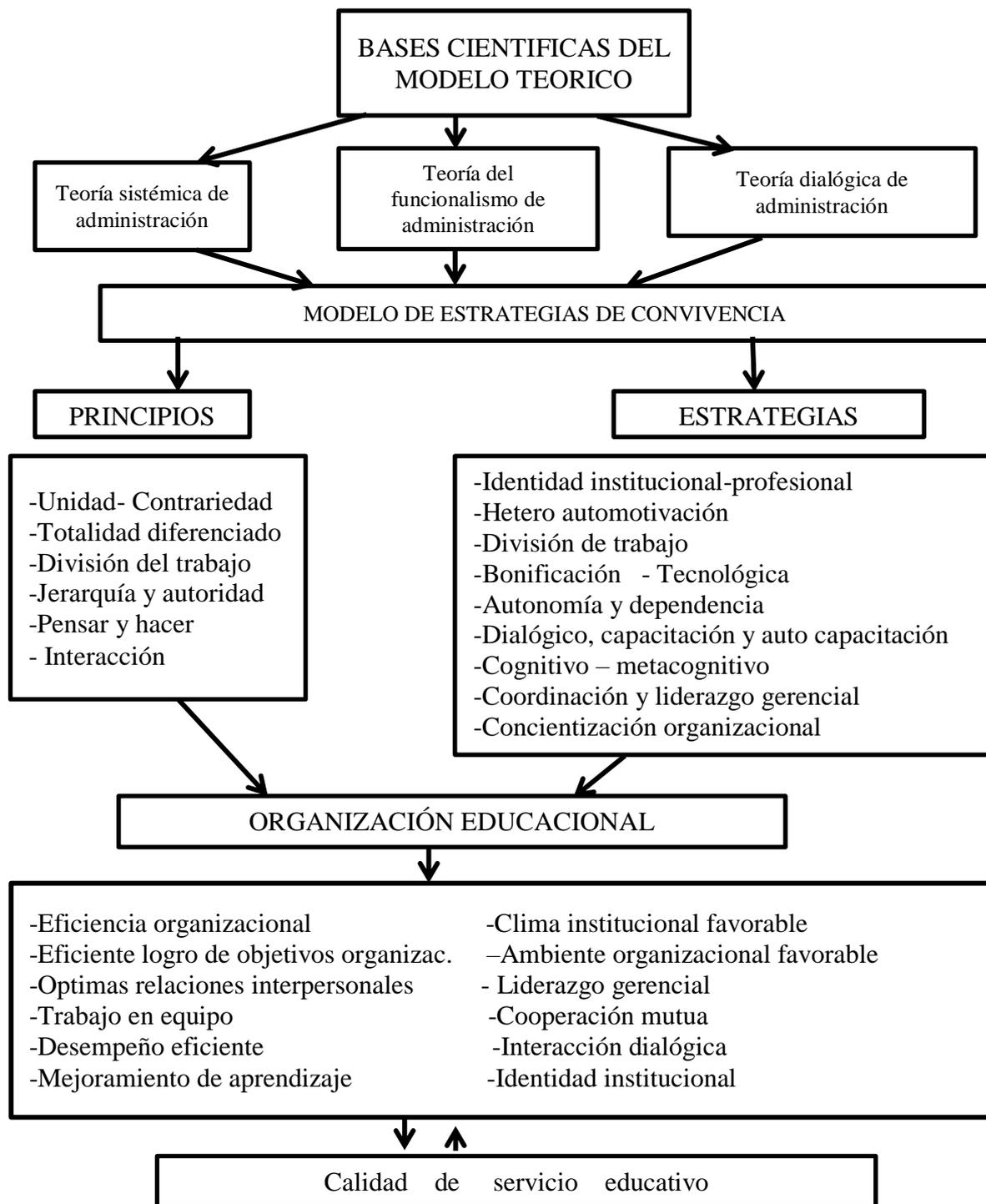


Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE en junio de 2014

Esta información del gráfico N° 14 nos dice que el clima organizacional institucional disfuncional está condicionado por diversos factores, donde el 54% representado por 13 docentes señala la alternativa de todo lo indicado que aparece en el gráfico como factores que genera desestabilización institucional, el 25% representado por 6 docentes indican que la disfunción de la organización es a raíz de discrepancias al interior del colectivo educativo que está dividido en grupos beligerantes por intereses personales y de grupo y finalmente el 21% que representa a 5 docentes explican que es a causa de la pobreza de liderazgo y capacidad organizacional del director.

Los factores señalados derivan consecuencias que debilitan la organización escolar global y sub global, pero todo depende de la capacidad de resolver cada uno de ellos mediante estrategias apropiadas conducente a una auténtica convivencia.

### 3.2. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA: MODELO DE ESTRATEGIAS DE CONVIVENCIA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ORGANIZACIÓN EDUCACIONAL



Fuente: Elaboración propia

### **3.3. PROPUESTA**

Modelo de estrategias de Convivencia para mejorar la calidad de organización educacional en la I.E. N° 40314 “Nuestra Señora de la Asunción” del distrito de Andagua, provincia de Castilla, región Arequipa, 2014.

#### **3.3.1. Presentación**

En las páginas anteriores de este capítulo hemos demostrado la existencia de organización educacional disfuncional o déficit orgánica y funcional condicionado por diversos factores que peligran su dinámica normal de desarrollo, frente a esta situación problemática la respuesta radica en la estructuración y proposición de un modelo de estrategias de convivencia fundada en las teorías científicas de administración como la teoría sistémica, el funcionalismo y dialógica para contribuir en el mejoramiento de la calidad de organización educacional.

Por otro lado, la presente propuesta admite la aplicación de principios pedagógicos y las diversas estrategias para su operación práctica. En este sentido la presente propuesta contiene los objetivos a lograrse, la justificación e importancia; la fundamentación teórico-conceptual y el sistema de estrategias metodológicas.

Asimismo, queremos advertir que la presente propuesta de modelo de estrategias es una intención teórico-conceptual aproximativa o acercamiento a la realidad. De hecho, habrá nuevas investigaciones que lo profundicen o cuestionen con otros enfoques teórico metodológico, pero de todas maneras se considera como un pequeño aporte a la ciencia de la administración educativa, mostrando cierta originalidad en su enfoque y tratamiento analítico.

En este sentido, “la única originalidad que puede pretender el autor, reside en la manera en que disponga en un conjunto los elementos ya conocidos y el uso con que se haga es conjunto en su razonamiento” (Chaff, A. 1984).

### **3.3.2. Justificación**

Conviene responder estas preguntas, el por qué y para que esta propuesta. Es ilógico actuar en el vacío, sino a partir de una realidad objetiva existente que es el problema científico caracterizado y formulado que es precisamente la disfunción organizacional de la escuela, que afecta el desarrollo eficiente y eficaz de la misma.

Este hecho se ha demostrado objetiva y racionalmente en las páginas anteriores, utilizando datos empíricos procesados e interpretados a la luz del marco teórico y concepción propia del investigador. Precisamente la presente situación de deficiencias organizativas nos motivó estructurar y proponer una respuesta coherente fundada en principios teóricos de los paradigmas del sistema, funcionalismo y dialógico; tres perspectivas teórico metodológicos de la ciencia de la administración, constituyen umbrales de la propuesta. En este sentido el propósito de este cometido se apunta a contribuir en alguna medida en la solución de la problemática de organización educacional en la I.E. referida.

La alternativa resolutive está asociado a los principios y estrategias del modelo teórico de organización educacional, que es una respuesta aproximativa, pero coherente y consistente en su forma y contenido. Teniendo en cuenta que una organización educativa deficiente lógicamente ve disminuida la capacidad de potenciación del sistema educativo, razón por la cual la I.E. requiere la plasmación de una cultura organizacional dinámica, desarrolladora y transformadora de las viejas formas y estilos de gestión educativa, administrativa y pedagógica en una nueva forma o manera de pensar, hacer y sentir para la reconstrucción de

una organización racional teórica y eficiente que genere una gestión educativa y aprendizaje productivos y creativos en los estudiantes, por este último es la razón de la existencia de la escuela.

De lo dicho, poder ampliar la importancia de esta propuesta en sentido de su utilidad, que implica cubrir el vacío o necesidad de los afectados con proporcionar el sistema de estrategias metodológicas del modelo teórico cuyo uso no solamente es de beneficio personal, sino también social, recayendo en alguna manera a la comunidad educativa de la escuela, vale decir contarán con un modelo alternativo para mejorar la organización educacional.

Por otro lado, como ya se dijo será un pequeño aporte a la ciencia de la administración y por ende a la gestión educativa en su dimensión institucional, administrativa, pedagógica y comunal, concretamente en la praxis organizacional de recursos humanos, organización de físico-materiales y en la organización de instrumentos de la gestión.

De lo expuesto podemos determinar que la presente propuesta quedara plenamente justificada y reconocida.

### **3.3.3. Objetivos**

- Presentar un discurso teórico- conceptual de fundamento de la propuesta para alegar nuestro aporte y originalidad investigativa del objeto de abordaje.
- Sistematizar y presentar los principios básicos del modelo teórico de estrategias de convivencia organizacional educativa.
- Sistematizar un corpus de pluri estrategias metodológicas para contribuir en el mejoramiento de la eficiencia organizacional educacional.

### **3.3.4. Fundamentación**

El presupuesto teórico-conceptual de una propuesta constituye el elemento descriptor y explicador del objeto- problema, es la guía y luz que alumbra la construcción del trayecto para lograr el objetivo determinado de una investigación crítico propositivo es inconcebible sin herramienta teórica, sería acción conducente hacia el empirismo ciego, superficial y fenoménico en el abordaje de campo de acción, incapaz de transformar la realidad y por ende solucionar el problema científico.

En este caso “la teoría aquí no es perspectiva como sucede en el paradigma empírico analítico, sino una guía para la acción” (Max, C. 1981). Es decir, la teoría no es dogma, sino guía para operar o accionar, por eso está indisolublemente unido con la práctica científica. Es la vinculación entre el pensar (teoría) y hacer (praxis). “La teoría es el sistema de conocimientos que describe, explica la realidad material, social y del pensamiento.” (Fiallo, I. Cerezal; J. y Hedesa, I. 2008).

En este sentido el fundamento teórico de esta propuesta se encuentra en los aportes de las siguientes teorías: Teoría sistémica, teoría del funcionalismo y la teoría dialógica. Los aportes de cada uno de estas teorías organizadas y sistematizadas constituyen el fundamento teórico-conceptual de esta propuesta, que considera como punto de partida el concepto de totalidad, que tiene dos variables: el modelo de estrategias y la organización educacional, estos conceptos se configuran en una totalidad concreta. “La totalidad significa la realidad como un todo estructurado y dialectico, en el cual puede ser comprendido racionalmente cualquier hecho (clases de hechos, conjunto de hechos).

Es una teoría de la realidad, que a su vez es parte de todo, pues se realiza moviéndose en espiral que procede del todo a las partes y de las partes al todo, del fenómeno de la totalidad a las contradicciones y de las contradicciones a la totalidad” (Kosik, K. 1968), e ir de la teoría a la práctica y de la práctica a la teoría, de la unidad a las diferencias y de las diferencias a la unidad, en el abordaje del objeto.

En la organización educacional se desarrolla la interacción y unidad entre todos los componentes de la totalidad que es un sistema estructural y funcional, donde cada parte contiene el todo y el todo contiene las partes, quiere decir es un proceso holográfico y dialógico, donde la comunicación es interaccional, en la que el todo tiene información de las partes y las partes del todo.

En una organización se dialectizan la unidad funcional en equilibrio y armonía entre las partes, pero al mismo tiempo las diferencias se traducen en contradicciones; vale decir la unidad en la contradicción y la contradicción en la unidad, ninguno de ellos predomina absolutamente, pues solo bajo ciertas condiciones, cualquiera de ellos puede imperar, lo cual no significa anular al otro.

Las organizaciones en este caso no son el resultado de generación espontánea, sino que son culturales artificiales, por eso se denomina organización formal estructurada por la mente y manos humanas, cuyas características pueden ser abiertas y cerradas, que facilita y obstaculiza la información denominada insumos que son procesados y por su respectiva salida en un producto concreto, elaborado mediante el uso de estrategias y medios apropiados, por eso toda organización se plantea objetivos, además se formula visión y misión organizacional.

La organización no solo es grupo social global y parcial de la I.E. sino que es también posible organizar los bienes físicos o materiales; asimismo es posible organizar los instrumentos de la gestión educativa, que consideramos organización conceptual (organigrama, reglamentos, programas, normas, etc.).

En la organización tiene que haber el objetivo estratégico, contestando la pregunta para que organización, cuál es su propósito, además tiene que tener contenido, el que, cual es el sentido, sobre que actuar, toda actividad tiene base, no se actúa en el vacío. Por un lado, la organización se operativiza con fines concretos y artífices para lo cual se utiliza técnicas y estrategias metodológicas diversas (multi estrategias).

En este caso, responde a la pregunta el cómo. La organización no es en vano, sino que tiene utilidad social e individual y además hay división de trabajo con cierta especialización, orden, autoridad, jerarquía, liderazgo, tecnología, sustitución, compensación y coordinación, responsabilidad y cumplimiento de las tareas por los integrantes de organización global y por los integrantes de sub organizaciones (pequeñas organizaciones al interior de la I.E.)

En buena cuenta la escuela es una organización global y se subdivide en sub organizaciones al interior de la organización global, las sub organizaciones están organizadas o conectadas con la global, por la dinámica organizacional del pensar sub organizacionalmente, globalmente y además la organización global está en contacto, comunicación e interacción con otros sistemas y organizaciones del entorno.

Las sub organizaciones o partes de la organización global (la escuela) son las sub organizaciones como los recursos humanos (grupos, comités); las sub organización física-materiales (infraestructura, maquinas, equipos, mobiliario, materiales didácticos); las sub organizaciones conceptuales organigrama, instrumentos de la gestión, etc.) y la organización pedagógica (proceso de enseñanza aprendizaje), todos forman una totalidad diferenciada en el proceso de interacción, razón por la cual concebimos como una realidad compleja de interdependencias, determinaciones, azares, complementariedades, incluso antagonismo entre sus partes y elementos, donde la fuerza móvil es la contradicción en la unidad que genera cambio y movimiento progresivo en la medida en que la contrariedad son resueltas mediante la crítica constructiva y autocrítica argumentativa que permite llegar a conclusiones consensuadas de tal manera evitar las respuestas organizacionales innecesarias, más al contrario pugnar por la racionalidad de la organización, creando un ambiente apropiado para la eficacia organizacional educativa.

De lo dicho podemos afirmar que la organización sistémica, funcional dialógica y complejo “permite relacionar conocimiento de las partes con el conocimiento de las partes con el conocimiento del todo y viceversa” (Morín, E. 2001). Como decía Pascal, citado por Moran (2001) “tengo por imposible conocer las partes sin conocer el todo, así como conocer el todo sin conocer particularmente las partes”.

En este sentido participar en una organización implica adquirir conocimientos, capacidades y habilidades organizacionales a partir del procedimiento de ir del todo a las partes y de las partes al todo. Por eso es menester mantener la unidad funcional dialéctica en la organización educacional.

### **3.3.5. Principios**

Por definición “el principio es en fundamento inicio, el punto de partida, idea rectora, regla fundamental de conducta” (Rosental, M. 1999). Los principios es sinónimo de postulado considerado verdades que ya no requieren discusiones y duda, se acepta y se aplica como tales.

El modelo de estrategias de convivencia en su abordaje de la problemática de organización disfuncional se fundamenta en estos principios o postulados:

#### **a. Principio de la Totalidad**

La organización es una totalidad concreta, un todo sistémico de unidad funcional dialéctica. Si la organización es una totalidad formada por sub organizaciones engarzadas y articuladas y al mismo tiempo diferenciados, donde la organización mayor, está constituido por las sub organizaciones (partes) en proceso de interacción donde cada parte o elemento cumple roles específicos y a su vez el todo sistémico se relaciona con las organizaciones de su entorno; así la totalidad no existe sin partes y viceversa.

#### **b. Principio de la Interacción**

Implica “el influjo de los cuerpos, todo nexos y toda relación entre los objetos y fenómenos materiales. La interacción determina la existencia y la organización estructural del todo sistémico” (Rosental, M. 1990). En una organización sistémica funcional compleja es inconcebible al margen de las interacciones y retroacciones. En este sentido la interacción es considerado “como causa final de toda la existencia, más allá de la cual no hay ni puede haber nada” (Engels, F. 1980).

La organización formal es un organismo donde todo está conectado entre todos los componentes o partes, es una unidad sistémica y funcional de una totalidad concreta donde la interacción es ineliminable, porque es su propia naturaleza de una organización, dicha situación genera cambio y movimiento y cuando no se controla se produce la disfunción tendiente a una entropía o desorganización. La interacción es la contradicción como fuente de movimiento asociado a la unidad de inclusión y exclusión. En consecuencia, no puede haber contradicción sin unidad, ni unidad su contradicción; en otros términos, la unidad en la contradicción y la contradicción en la unidad.

En este caso como dice Morín, E. (2001) este principio “es dialógico que ayuda a pensar en un mismo espacio mental lógica que se complementan y se excluyen y puede ser definido como asociación compleja (complementaria, concurrente, antagonista) de instancias necesarias, conjuntamente necesarias para la existencia y funcionamiento y el desarrollo de un fenómeno organizado”.

### **c. Principio de Jerarquía y autoridad**

Significa que una organización definitivamente existe la jerarquía, autoridad y liderazgo aceptado y respetado por todos los integrantes de grupo y de la organización global (la escuela). En este caso la organización no es absolutamente homogénea plana, sino es heterogénea donde existe las diferencias asociadas a lo común; así no existe diferencias, no hay homogeneidad sin heterogeneidad y viceversa; en la I.E. no habría autoridad sin subordinados y viceversa. En una organización siempre surgen los destacados que son aceptados por todos y son elegidos como director o coordinador.

La jerarquía está relacionada con la democracia y la dirección colectiva, es decir estamos por el centralismo democrático que evita el autoritarismo y el democratismo.

#### **d. Principio de la Unidad**

Entre el pensar y hacer, en otros términos, entre la teoría y la práctica. Pensar es un proceso psicológico del sujeto sobre algo concreto (realidad) indisolublemente unido con el lenguaje, esta es la mejor forma de existencia y manifestación del pensar y pensar es lenguaje. Uno no puede manifestar lingüísticamente sin pensar, ni tampoco pensar sin lenguaje. En este sentido el decir y hacer se complementan, no se trata de pensar por pensar, ni hacer por hacer, sino que se dialectizan ambos aspectos. En buena cuenta son dos aspectos del mismo proceso, tampoco no es lo mismo, sin que se diferencia y al mismo tiempo forman unidad: pensamiento y acción, decir y hacer, teoría y práctica.

En este sentido en la organización van unidos entre el pensamiento y acción atizado por el sentir (emociones, sentimientos, motivaciones e intereses de los sujetos).

#### **e. Principio de división de trabajo**

Históricamente la división fue una realidad (división de trabajo por sexo, por edad, nivel de conocimientos y habilidades), lo cual implica que existe organizaciones como grupos, comités y comisiones dedicadas a realizar una tarea porque son conocedores del área o tema.

Asimismo, hay personas especializadas en algún sector de la actividad, por eso este principio es un mecanismo que permite la eficiencia organizacional educativa; para lo cual en la formación de comités tiene que tener el criterio de selección de los miembros de acuerdo a sus cualidades y facultades. También se espera la autoselección de los actores en que campo pueden cumplir su rol positivo.

#### **f.Principio de unidad y contrariedad**

En la organización necesariamente tiene que existir la cohesión e integración de sus miembros, pero la unidad es única cualidad de la organización, sino que está asociado a la contradicción, porque inevitablemente en una organización se da las oposiciones, diferencias, en el proceso de debates, discusiones y argumentación, pero se trata de saber resolver adecuadamente dichas situaciones, antes que llegue a antagonizarse.

La estrategia saludable es la aplicación de crítica constructiva y autocrítica consciente que reconoce faltas y equivocaciones a sabiendas que nadie es perfecto. Además, en la organización no existen dos seres absolutamente iguales, somos diferentes y al mismo tiempo igual, es decir tenemos aspectos comunes.

En este sentido existe la correlación dialéctica entre la unidad y contrariedad en la organización no se absolutiza ninguno de estos conceptos, sino se pecaría en el reduccionismos y dualismos enfermizos.

En una organización la unidad con la contradicción son interdependientes y se complementan como decía Popper, C. (1980) “unidad en la diferencia y diferencia en la unidad”, que bajo ciertas condiciones se enfatiza en cualquiera de ellos sin absolutizarla, pues no habría organización sin unidad, tampoco contradicen, este último es la causa del movimiento y cambio dentro de la unidad y esta última se sustenta en los aspectos comunes (normas, reglas), que son fundamentales de la unidad de la organización.

### **3.3.6. Estrategias metodológicas**

Etimológicamente la palabra estrategia proviene del griego, que significa “ciencia de la guerra”, de la que puede deducirse como el diseño de un plan previo, con el propósito de alcanzar un objetivo determinado. Es la concepción asumida por el actor y procedimientos realizados para lograr el objetivo preestablecido.

La estrategia al decir de García, L. (2006) “se considera como una guía de las acciones que hay que seguir y que obviamente es anterior a la elección de cualquier otro procedimiento para actuar en ese sentido y a diferencia de las técnicas, las estrategias siempre son conscientes e intencionales y estas dirigidas a un objetivo determinado”, vale decir es un conjunto de procedimientos que se instrumentan y se llevan a cabo para logra algún objetivo.

En este estudio las estrategias que proponemos son para contribuir al mejoramiento de la calidad de organización educativa en la I.E. señalada:

### **a. Estrategias de Hetero automotivación organizacional**

“La motivación es la acción de motivar, disposición hereditaria o aprendida para actividades particulares motivadas por la condición de intereses que permite alcanzar metas” (Merani, A. 1979).

La motivación es la conducta adquirida que se manifiesta en la disposición plena de hacer para lograr objetivos. Es un factor psicológico que impulsa al sujeto el deseo de realizar actividades con ahínco y tesón. En alguna medida las motivaciones son genéticas (predisposiciones) pero en mayor porcentaje son adquiridos bajo circunstancias estimulantes del exterior hacia lo interior.

La automotivación es la capacidad de poder motivarse uno mismo, en cambio la hetero motivación es estimulada por otras personas. En este estudio, se debe alternar y combinar las dos formas motivacionales para desarrollar eficientemente las organizaciones; así se mejora la estructura funcional de las organizaciones y logra los objetivos deliberados y delimitados.

La motivación y la auto motivación del personal es una condición necesaria para el éxito organizacional, pues para motivar a otros hay que estar motivados. En suma, la hetero motivación es tomar conciencia del por qué, para qué y cómo hacer para llegar a las metas, objetivos de corto, mediano y largo plazo.

### **b. Estrategias cognitivas y Meta cognitivas**

Cognición implica el conocimiento del objeto y meta cognición es el conocimiento del conocimiento, “el conocimiento es un proceso en virtud del cual la realidad se refleja y se produce en el pensamiento humano” (Rosental, M. 1990).

Bajo esta estrategia el colectivo educativo tiene que conocer elementos teórico- conceptuales sobre la problemática de la organización escolar, apropiarse de los conceptos y principios básicos de la teoría de la organización educativa, con preferencia de las teorías sistémica, funcionalismo y dialogice, mediante las capacitaciones y auto capacitaciones permanentes. Para hacer bien hay que conocer y el hacer refuerza el conocer de modo recíproco.

La meta cognición “es el conocimiento sobre los procesos y los productos de nuestro conocimiento, es de naturaleza estable, constante, falible y de aparición relativamente tardía en el desarrollo” (Díaz, F. y Hernández, 1999), como estamos conociendo algo (objeto) es necesario conocer el cuanto, el cómo, donde, etc. Es como auto observación y autoevaluación del proceso y resultados cognitivos. En consecuencia, es necesario promover el conocimiento y meta conocimiento de la organización educativa, es la fuente de calidad de servicios educativos.

### **c. Estrategias de capacitación y auto capacitación**

(Hetero auto capacitación) sobre los tópicos de organización escolar es marco de gestión educativa. La formación inicial de los profesionales no es suficiente para actuar con eficiencia y eficacia, sino existe la necesidad imperiosa de formación permanente, así debemos seguir capacitándonos; para lo cual los directivos organizan jornadas de capacitación con los expositores expertos en la política y cultura organizacional, también los actores educativos tienen la obligación moral de auto capacitarse y no siempre esperar a que otro lo capacite.

En este sentido la hetero auto capacitación organizada y desarrollada al interior de la I.E. y en el exterior, de hecho, va mejorar la calidad de organización educacional.

#### **d. Estrategias Dialógicas**

Es un proceso de generación de debates y discusiones argumentadas al interés de la organización y sub organización con el propósito de arribar a conclusiones consensuadas, aceptadas y llevadas a la práctica de solución de problemas concretos, específicos y globales de incumbencia institucional.

Las organizaciones del personal y de las cosas, no son estáticas ni inmutables, sino que ser dinamizado, implementados, renovados, perfeccionados permanentemente. En el caso de organización y sub organizaciones humanas, en el marco de la unidad integral es imposible dejar de lado las discrepancias, discusiones y debates desarrolladores, transformadores y no estériles o destructivos, mas al contrario se propugna la confrontación de diferentes opiniones, propuestas saludables que condicionen la eficiencia organizacional que permita alcanzar o cumplir los objetivos preestablecidos mediante actuaciones conscientes y apropiadas.

Las confrontaciones de ideas, opiniones y propuestas de solución o en la racionalidad organizacional constituyen la fuerza motriz dinamizante de la vida institucional, también son métodos socráticos que permiten pensar, hacer y sentir en aras del desarrollo institucional y mejorar la calidad educativa.

El proceso dialógico alturado de hecho va fortalecer la cultura y ambiente organizacional porque no se trata de unidad por unidad, sino unidad en algo, ese algo constituye programas, planes, normas, leyes, principios y acuerdos consensuados aceptados y puesta en marcha por todos los actores educativos con la intención de alcanzar los objetivos generales (de toda la institución) y específicos en cada grupo organizado al interior de la I.E. que permite la convivencia compartida.

#### **e. Estrategias de autonomía y dependencia**

Estos conceptos constituyen estrategias conducentes al fortalecimiento institucional, debido a que la autonomía implica que la I.E. tenga autonomía relativa en el pensar y hacer frente a las instancias superiores (Ugel, Minedu); es decir libertad relativa en la aplicación de la política educativa regional y nacional.

La racionalidad de las concreciones macro educativas tiene que ser en concordancia con la realidad concreta donde se desarrolla la acción organizacional educativa, solo bajo estas condiciones los actores educativos pueden desarrollar acciones organizacionales con creatividad productiva, las sub organizaciones deben gozar de autonomía relativa de la dirección, de tal manera que se pueda evitar el autoritarismo y verticalismos del director.

La autonomía organizacional educativa no es una isla, sino que esta engarzado a la práctica de dependencia, teniendo en cuenta que nadie es absolutamente auto suficiente, sino que requiere de otras instancias, en este sentido los integrantes de las sub organizaciones y de toda la organización son interdependientes; existe la ayuda mutua y beneficio mutuo; ahora en términos de jerarquía tiene que haber la autoridad donde los subordinados depende del director de la I.E.

También las sub organizaciones tienen sus directores y coordinadores del que dependen relativamente los subordinados. Se debe evitar la filosofía dualista monista y reduccionista, más al contrario trata de procesos interdependientes y complementarios entre la autonomía y dependencia en el trabajo de la organización educativa, solo así estaríamos en condición de superar el malestar del clima organizacional.

En suma, la aplicación consciente de las estrategias de autonomía y dependencia de hecho va contribuir en la solución de la problemática de la disfunción y desestabilización de la I.E. referida.

#### **f. Estrategias de concientización organizacional**

“Concientizar es una acción de hacer tomar conciencia, se trata de un despertar de la conciencia acerca del valor y dignidad de la persona humana en cuanto a tal y del significado de lo humano y de su vocación de ser” (Freire, P. 1970) y para que la concientización organizacional, precisamente para hacer tomar conciencia de compromiso y responsabilidad de los actores educativos, interiorizar el concepto, significado y valor educativo de la racionalidad y praxis eficiente organizacional, considerado condición necesaria para mejorar la calidad educativa, hasta llegar al estándar de calidad exigida de nuestro tiempo.

Ahora como concientización se podría avanzar mediante la técnica de modelaje del director (líder educativo) de los coordinadores y responsables de cada grupo, quienes en toda ocasión hacen reflexionar acerca de la importancia de la calidad de organización educacional como condición necesaria para mejorar la calidad de servicio educativo, una de las vías de evitar el desequilibrio inarmónica de relaciones interpersonales.

#### **g. Estrategias de liderazgo gerencial del director**

El concepto del liderazgo puede referirse a la persona a la que un grupo sigue, considerándolo como jefe u orientador y el liderazgo “es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes”. “Se entiende como la capacidad de tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a

un grupo o equipo... es el ejercicio de actividad ejecutora de un proyecto de forma eficaz y eficiente” (Herrera, J. y Ballena de la Cruz 2014).

El líder tiene que poseer cualidades adquiridas como sólida formación en la gestión educativa, de moral intachable, accionar asertivo y competente, convincente, clarividente, figura y autoridad con capacidad de conducción democrática y modelo pensador y actor, que arrastra seguidores.

El liderazgo educativo no es tanto natural, sino que es adquirido con permanente conocer, hacer y sentir acerca de la problemática educativa y capacidad de unir esfuerzos del colectivo en la solución de problemas concretos, para lo cual uno de los requisitos es que tenga y lleva a la práctica su identidad institucional y profesional.

Por un lado, los responsables, jefes o coordinadores de grupos o comisiones, deben tener similares características con sus integrantes. De lo expuesto podemos determinar que las estrategias del liderazgo del director y de los responsables de grupos o equipos sub organizacionales constituyen un de las formas de asumir la responsabilidad que permite promover el mejoramiento de clima organizacional.

Tenemos que tener en cuenta la tesis equivocada del determinismo del liderazgo educativo, el culto a la personalidad que implica atribuir el valor absoluto al liderazgo educativo ejerce influencia positiva en el desarrollo de la organización escolar, pero no es determinante sin participación consciente del colectivo educativo que en buena cuenta la que tiene mayor valor innovador de cambio y transformación institucional.

## **h. Estrategias de coordinación**

“La coordinación es la acción y efecto de coordinar, o sea de disponer cosas con orden y método dentro de un proceso integrado por medio del cual se gusta las partes entre ellos, de suerte que funcione armónicamente. Disposición armónica, funcional para dar una unidad de acción con vistas a corregir un objetivo común” (Ander-Egg, E. 1987).

La coordinación como estrategia juega como un integrador de las cosas que estén en orden requerido y además las sub organizaciones con la organización mayor se encuentra debidamente articulado en torno a intereses comunes con miras a lograr los objetivos también comunes. En este sentido la coordinación “consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos los medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficiente funcionamiento, escogiendo, introduciendo, articulando y buscando su mejor desarrollo” (Luque, G. 1996).

En una organización educativa, no existe cosas aisladas en funcionamiento, sino que todas las cosas, objetos están en orden debidamente organizados con criterios concretos de cada caso. Toda cosa o elemento en su organización cumple funciones específicas, nada puede estar en vano o suelto, sino que es parte integrante de cualquier sub organismo, cosa que funcione armónicamente asociada con el principio de diferencias o contrariedad que puede generar desorden cuando no es abordado debidamente.

En las organizaciones del colectivo educativo la coordinación inter grupal, es necesario para viabilizar acciones coordinadas en función de los aspectos comunes que son parámetros de integración. En este sentido coordinar significa ponerse de acuerdo precisamente para actuar, de tal manera que la estrategia de coordinación es un mecanismo integrador de

las partes y elementos para el logro de los objetivos de organización educacional.

La coordinación organizacional une a los desarticulados de cosas, grupos en praxis integradores que persigue objetivos comunes y se aspira la concreción de fines soñados de visión y misión.

### **i. Estrategias de identidad institucional y profesional**

La identidad en esta propuesta connota la expresión de reconocimiento de considerarse parte de una situación, hecho u objeto. En este caso la identidad con la institución, el sentimiento de afecto a la institución donde laboramos y nos consideramos como parte integrante. Es decir, la institución está en el colectivo educativo y viceversa.

La escuela no es solamente el aspecto físico y cosas que existen en ella, sino que está incluido el grupo humano o colectivo educativo, para sentir identidad hay que conocer su historia y estado actual, su estructura, elementos, normas cultura institucional, tradiciones, entre otros aspectos. Por eso es necesario conocer para amar.

La identidad profesional es sentir amor por nuestra profesión y esto se expresa con seguir capacitándose, actualizándose y perfeccionándose, así como tener sólida formación científica, pedagógica y gestión educativa. El colectivo educativo que carezca de identidad señalados estarían desnudo de autoestima institucional y profesional se convierten en hombres mediocres que no dejan huellas en la sociedad se van cometiéndose en nihilista, escépticos y agnósticos, estorbos del desarrollo institucional y del aprendizaje productivo y creativo de los estudiantes.

La identidad es muy importante para mejorar la calidad de clima institucional porque querer a su institución y profesión constituye la antesala para el desempeño eficiente como organizador de saberes, haceres y sentires.

Se puede adquirir la cultura de identidad institucional y profesional mediante: reflexiones, el estudio, lectura de la gestión educativa y pedagógica y por mediación del director quien en todo momento tiene la obligación moral de sensibilizar con ejemplos y prácticas demostrativas porque la práctica es el criterio de la verdad.

#### **j. Estrategias tecnológicas**

Denominamos estrategias tecnológicas el uso obligatorio de la nueva tecnología informática comunicacional, en la realización de actividades de carácter cuantitativos y estadísticos entre otros, lo cual lógicamente favorece el diseño de planes y programas, cronogramas, presupuesto ente otros. Por esta razón todos los actores educativos deben manejar las computadoras e internet, porque es un medio necesario para el desarrollo de la clase digital, charlas, conferencias virtuales y similares.

En este sentido en toda organización es necesario el uso de la tecnología informática, pues su uso permite acceder a grandes recursos de información, procesarlos y transformarlos en nuevos conocimientos. Sin duda “la informática mejora la organización y la gestión educativa, los equipos directivos de los centros y el profesorado en general, pueden optimizar sustancialmente sus tareas administrativas y docentes con uso de las computadoras” (Gutiérrez, O. 2005).

En consecuencia, el uso de la informática va mejorar la calidad de todas las redes organizacionales de la I.E. siendo la tecnología un medio para potenciar la organización educacional. “La tecnología es meramente una herramienta, igual que el arado y la rueda que sirve a la humanidad para hacer más y mejor sus tareas esenciales. Por lo tanto ¿Cómo puede la tecnología sustituir el proceso de enseñanza aprendizaje? No es un profesor, es tan solo una herramienta” (Fainhole, B. 2000) que jamás va sustituir definitivamente al mediador docente en una organización educativa formal.

Es una herramienta de gran ayuda en la cualificación del desarrollo educativo, esta época es la época del conocimiento de la “sociedad informática” (Castells, M. 2000).

#### **k. Estrategias de Bonificación**

Consiste en estimular con premios a los grupos, comités de organización y a las personas por su destacada labor en bien de la comunidad educativa, aquellos que han logrado resultados significativos que merecen reconocimiento por su distinguida actuación, donde demostraron capacidad, eficiencia y cariño a la institución.

Las sub organizaciones destacadas merecen felicitaciones públicas en la asamblea, que son merecedores de certificados, diplomas, incluso resoluciones otorgadas por la dirección. Asimismo, el director merece felicitación por parte de sus subordinados por su eficiencia como organizador, conductor de la I.E. de esta manera se refuerza el liderazgo y autoridad democrática.

La bonificación es un procedimiento necesario para los mejores actores de grupos, comités organizados con el propósito que aun mejoren sus desempeños y que se sienten satisfechos son gratificados. En este sentido todo trabajo destacado merece estímulos, para que en adelante sea más y mejor, de tal forma si mejora el funcionamiento de las organizaciones.

Por un lado, a los grupos que demuestran cierta debilidad involuntaria, merecen ayuda, asesoramiento y recomendaciones del cómo mejorar el trabajo en el grupo, el cómo superar las dificultades que se presentan a veces inesperadamente. A las sub organizaciones que no llegaron a alcanzar las metas propuestas merecen críticas constructivas por su incumplimiento y escasa responsabilidad y pedir públicamente las autocriticas y compromiso de superar en adelante.

Las estrategias de bonificación en alguna medida van contribuir en el fortalecimiento de la organización institucional global y por ende a las sub organizaciones del sistema escolar, considerando como realidad Holo fractal (todo y partes) donde los premios deben ser utilizados adecuadamente sin llegar a reducirlos, que el trabajo sea exclusivamente a cambio de premios, los reconocimientos deben ser solo en oportunidades o situaciones sumamente necesarios y justificados.

## **I. Estrategias de división de trabajo**

En los albores históricos no hubo división de trabajo, la primera división de trabajo aparece con la revolución neolítica del descubrimiento de la agricultura y ganadería, posteriormente surge el grupo de artesanos, luego surge el poder (estado), la ciencia tecnológica, etc. Por tanto, en la producción de bienes materiales se diversifica las actividades que da

lugar al especialista, así se forman grupos y personas especialistas en una determinada actividad de producción, servicios, ciencia y tecnología.

Actualmente la persona que no está especializada, está destinada a ser excluido de realizar actividades generales como Aruj, R. (2005) " todos aquellos que no se especializan en algo están condenados a realizar tareas de segunda categoría o a quedar excluidos del sistema". La especialización es necesaria pero no extrema, como también es necesaria la especialización en lo general y no solo en lo particular. "Sabemos mucho, sabe muy poco (especialista) muy poco sabe mucho (generalista)" (Joffe, K. 2007).

La división de trabajo en la organización educativa es una necesidad irrefutable, teniendo en cuenta el principio teórico de "inteligencias múltiples" (Gardner, H. 1994), por esta razón de diferencias individuales debe ser criterio para la formación de grupos, comisiones, las personas que tienen cierta tendencia vocacional, aptitudes y habilidades en una determinada actividad debe ser incluido en la organización que desarrolla dicha actividad, y se sentirá cómodo y satisfecho, realizara acciones con eficacia; así habrá sub organizaciones para la planificación estratégica, Plan anual de Trabajo, Reglamento Interno, Proyecto Curricular y diversas comisiones para la organización y desarrollo de las actividades de la I.E.

La división de trabajo en las organizaciones educativas constituye una necesidad para lograr con eficiencia los objetivos determinados, en esto debe haber comunicación entre todas las sub organizaciones, para el mejor intercambio de experiencias y ayuda recíproca.

Las organizaciones especializadas deben conocer también los aspectos generales de la dinámica de la organización educativa como dice Morín, E. (2002) “entre más poderosa sea la inteligencia general, más grande es su facultad para tratar problemas especiales”. Es cierto cuanto más uno es competente en saberes generales, debe ser más y mejor especialista y más humano para comprender su unidad en la diversidad y su diversidad en la unidad.

El modelo de estrategias de convivencia, sustentado en las teorías científicas va retribuir en el mejoramiento del clima organizacional, así el servicio educativo, el desarrollo integral de los estudiantes y del entorno social será de calidad. A su vez puede haber otras estrategias, pero nuestro objetivo es llegar hasta aquí, que es una aproximación cognitiva sobre la realidad.

Es conveniente destacar que entre todas las estrategias existe una interrelación, que apuntan a resolver el problema común, la problemática organizacional educativa son interdependientes y complementarias, ninguna de ellas es autosuficiente.

### 3.3.7 Cronograma de actividades

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MARZO	ABRIL	MAYO
1.Heteroatuomotivacion organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charla sobre el desarrollo de una organización</li> <li>- Reuniones quincenales entre docentes, personal Administrativo y director</li> <li>- Dinámicas para mejorar relaciones interpersonales</li> </ul>	Psicólogo Director	X		
2. Cognitivas y Meta cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación de las actividades realizadas en la i.e.</li> <li>- Promover las reflexiones sobre la realidad de la i.e.</li> <li>-Promover reflexiones sobre sí mismo y su capacidad</li> </ul>	Docentes responsables	X		
3.Estrategias de capacitación y auto capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promover la partición en diferentes eventos de la UGEL</li> <li>-Participar en diversas capacitaciones según el tiempo disponible</li> <li>-Promover la auto capacitación virtual de MINEDU</li> </ul>	Todos los decentes	X		
4.Estrategias dialógicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participar en debates trimestrales en la i.e.</li> <li>-Inculcar argumentaciones en los discursos</li> <li>-Promover lecturas relacionadas con la cultura organizacional</li> </ul>	Director		X	
5. Estrategias de concientización organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fomentar la valoración de la persona humana</li> <li>-Promover la práctica de valores en la i.e.</li> <li>-Fomentar lecturas sobre el desempeño docente</li> </ul>	Psicólogo Director		X	
6.Estrategias gerenciales del director	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promover el estudio de Pos grado en gerencia educativa</li> <li>-Promover la segunda especialidad en liderazgo</li> <li>-Participar en cursos, talleres sobre gestión educativa</li> </ul>	Director		X	

7. Estrategias de coordinación	-Fomentar la participación de los comités de trabajo -Promover las reuniones planificadas con los docentes -Elaborar el Plan Anual de Trabajo en coordinación con docentes y padres de familia	Director		X	
8. Estrategias de identidad institucional y profesional	-Fomentar el conocimiento de la historia de la i.e. -Practicar las normas y reglas establecidas en la i.e. -Fomentar la valoración de los docentes en las diversas actividades de la I.E.	Psicólogo Director			X
9. Estrategias tecnológicas	-Promover la capacitación docente en informática -Promover la auto capacitación informática -Realizar convenios con centros de informática para el acceso de los docentes	Docente de computo			X
10. Estrategias de bonificación	-Realizar concurso por niveles en las diversas áreas curriculares -Otorgar resoluciones de felicitación a los docentes que mejoraron el nivel de aprendizaje de aula -Promover la participación de los docentes en concursos nacionales	Director			X
11. Estrategias de división del trabajo	-Asignar puestos en las diversas actividades de la I.E. según sus habilidades, actitudes y conocimientos -Evaluar el trabajo docente de acuerdo a la especialidad -Realizar acompañamiento docente en el aula	Director			X

## CONCLUSIONES

1. Con los datos provenientes de la encuesta al centro educativo, se ha demostrado a la luz del marco teórico la existencia de la organización disfuncional de la I.E. condicionado por múltiples factores frente a esta situación surge el Modelo de estrategias para contribuir en la solución problemática.
2. El modelo teórico y la propuesta están sustentados en los aportes científicos de gran valía como la teoría de sistemas, la teoría del funcionalismo y la teoría dialógica de la administración, en dicho modelo esta condensado nuestro aporte investigativo.
3. El sistema de estrategias y los principios del Modelo teórico y de la propuesta constituyen la vía y accionar en procura de contribuir en la solución de la problemática planteada.

## RECOMENDACIONES

1. El presente modelo de estrategias para mejorar la calidad del clima de la organización educativa expuesta debe ser valorados y adoptados a los diferentes espacios educativos, donde existe similar problema.
2. Se declara que este trabajo es una aproximación a la esencia del objeto, en consecuencia, se recomienda a los estudiantes de pos grado o particulares profundicen o cuestionen en otros escenarios socioeducativos y con otros enfoques teóricos y metodologías.
3. Se recomienda a los estudiantes de pos grado que dejen de lado el paradigma positivista de investigación (descriptivista, empirista verificacionista) y en su lugar desarrollen investigación científica propositiva-transformadora.

## BIBLIOGRAFIA

- Morín, Edgar (1999) Siete saberes para la educación del futuro. UNESCO.
- Morín, Edgar (1997) Introducción al pensamiento complejo. Editorial Gedisa, Barcelona.
- Aruj, Roberto (2005) Postmodernismo y neoliberalismo: Su articulación hegemónica (Ensayo), Argentina.
- Jaffe, Klaus (2007) ¿Que es la ciencia? Una visión interdisciplinaria, UGU, Lima.
- Gardner, H. (1994) Teoría de la Inteligencia Múltiple, Editorial siglo XXI, México.
- Gutiérrez Aguilar, Oscar (2005) TIC´S en las estrategias de enseñanza-aprendizaje, en TIC´S en Educación, UNSA, Arequipa.
- Fainhole, Beatriz (2000) Formación del profesorado para el nuevo siglo, Editorial Lumen Humanitas, Buenos Aires.
- Castells, Manuel (2000) La sociedad informática, Editorial siglo XXI, México.
- McLuhan (2000) Aldea global, Editorial Ariel, España
- Ander-Egg, Ezequiel. Diccionario de Trabajo Social, Editorial Humanitas, Buenos Aires.
- Rosental, M. (1990) Diccionario Filosófico, Editorial Pueblos Unidos, Buenos Aires.
- Díaz Barriga, Frida y Hernández, Jerardo (1999) Estrategias docentes para un aprendizaje significativo, Editorial Mc Graw Hill, México.
- Herrera, José y Ballena de la Cruz (2014) Gestión Educativa, Fondo Editorial FHSE de la UNPRG, Lambayeque.
- Fiallo, J. Cerezal, J. y Hedesá, I. (2008) Investigación Pedagógica una vía para elevar la calidad educativa, Lima.
- Freire, Paulo (1970) Cambio, Editorial América Latina, Bogotá.
- Merani, Alberto (1979) Diccionario de Psicología, Editorial Grijalho, México.

- Luque Cervantes, Emilio (1996) Gerentes de Centros Educativos, Centro Superior de Directores de Educación del Perú, Lima.
- García Ampudia, Lupe (2006) Psicología Cognitiva, UNMSM, Lima.
- Popper, Carlos (1980) Lógica de la Investigación Científica, Editorial siglo XXI, México.
- Engels, F. citado por Rosental, M. (1990) Diccionario Filosófico, Editorial Pueblos Unidos, Buenos Aires.
- Pascal, citado por Morín, E. (2001) Siete saberes para la educación del futuro, UNESCO.
- Kasik, Karel (1968) Dialéctica de lo concreto, Editorial Grijalho, México.
- Marx, C. (1981) Teoría sobre Feuerbach, Editorial Grijalho, México.
- Chaff, Adam (1984) Historia y la verdad, Editorial Grijalho, México.
- Colectivo de Especialistas del ICCPP, MNED (1987) Formas de organización de la enseñanza de clase en Pedagogía, Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Rodríguez Rivas, M.A. (1985) Teorías y diseño de la investigación científica, Editorial Atusparias, Lima.
- Dracker, Peter (1999) La sociedad post capitalista, Editorial Norma, Bogotá.
- Bars, Bernard (1980) Psicología de las organizaciones, Editorial CESCO, México.
- Gtzioni. (1975) Organización moderna, Editorial Uteha, México.
- Chiavenato, I. (1994) Administración de Recursos Humanos, Editorial Mac Graw Hill, Bogotá.
- Sander, Benno (2005) Gestión Educativa y calidad de vida en Administración y gestión educativa, Fondo editorial FCHSE en la UNPRG; Lambayeque.
- Pérez Rodríguez, G. y otros (1996) Metodología de la investigación Educativa, editorial Pueblo y Educación, la Habana.
- Bisquerra, R. (1989) Métodos de investigación Educativa, Editorial Aula práctica, México.

- Bachelard, G. (1983) La formación del espíritu científico, Editorial siglo XXI, México.
- Sierra Bravo, Restituto. Como hacer Tesis doctoral, España.
- Álvarez de Soyaz, Carlos (2005) Pedagogía: Un modelo de formación de hombre, Fondo editorial FACHSE de la UNPRG, Lambayeque.
- Notario de la Torre, Ángel (2005) Apuntes para un compendio sobre la metodología de la investigación en Metodología de investigación científica, Fondo editorial FCHSE, UNPRG, Lambayeque.
- Lumbreras Salcedo, L. (1988) Origen de la Civilización, Editorial Milles Batres, Lima.
- Salcedo, ciado por Gómez, Ramos y Benítez (2005) Fundamentos de Investigación Educativa FCHSE de la UNPRG, Lambayeque.
- Vereau, Marcelo; Walter y Cojal Lali, Bernardo (2005) Gestión Educativa, Fondo editorial FCHSE de la UNPRG, Lambayeque.
- Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (1998) La Investigación Pedagógica, Editorial Pueblo y Educación, la Habana.

## **ANEXO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCIÓN EN GERENCIA  
EDUCATIVA ESTRATEGICA**

### **ENCUESTA SOBRE LA ORGANIZACIÓN EDUCACIONAL**

Estimados docentes y trabajadores.

Agradeceré mucho en contestar las preguntas marcando con X la alternativa elegida.

---

1. ¿Con cuál de estas escalas valora su conocimiento acerca de los elementos teórico-conceptuales básicos sobre la organización educacional?
  - a. Buena
  - b. Regular
  - c. Mala
  
2. ¿Con que frecuencia se capacita sobre el tema de organización educacional escolar?
  - a. Siempre
  - b. A veces
  - c. Nunca
  
3. ¿Con cuál de estas escalas evalúa la capacidad organizacional del director?
  - a. Buena
  - b. Regular
  - c. C. Mala

4. ¿Con cuál de estas escalas se autoevalúa en su desempeño práctico en materia de organización institucional?
  - a. Buena
  - b. Regular
  - c. Mala
  
5. ¿Cuál es la calidad de organización de medios y materiales de la I.E.?
  - a. Buena
  - b. Regular
  - c. Mala
  
6. ¿Cuál es la calidad de organización de recursos humanos de la I.E.?
  - a. Buena
  - b. Regular
  - c. Mala
  
7. ¿Cuál es la calidad de organización de los instrumentos de la gestión educativa de la I.E.?
  - a. Buena
  - b. Regular
  - c. Mala
  
8. ¿Cuál es la calidad de la organización de la enseñanza-aprendizaje en la I.E.?
  - a. Buena
  - b. Regular
  - c. Mala
  
9. ¿Con qué frecuencia se dan situaciones conflictuales entre los actores educativos de la I.E.?
  - a. Siempre
  - b. A veces
  - c. Nunca

10. ¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la organización educacional de la I.E.?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
11. ¿Cuál de estos factores influyen en el desarrollo de la organización educacional de la I.E.?
- a. Identidad Institucional del colectivo educativo
  - b. Identidad profesional del colectivo educativo
  - c. Discrepancias en el colectivo educativo
  - d. Incumplimiento de las obligaciones
  - e. Capacidad y liderazgo organizacional del director
  - f. Todo lo indicado