



**UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO**
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN



**Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

Programa Institucional para mejorar el desempeño y la convivencia docente de la I.E. N°11159 “Virgen del Carmen” del Centro Poblado Atunpampa del distrito de Kañaris. 2016.

Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

PRESENTADA POR:

AUTORA : Fiorela Benites Durand

ASESOR : Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

Programa Institucional para mejorar el desempeño y la convivencia docente de la I.E. N°11159 “Virgen del Carmen” del Centro Poblado Atunpampa del distrito de Kañaris. 2016.

PRESENTADO POR:

Fiorela Benites Durand
AUTORA

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
ASESOR

Presentada a la Unidad de Posgrado de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la FACHSE de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado de MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

APROBADO POR:

MSc. Miguel Alfaro Barrantes
Presidente del jurado

MSc. Martha Ríos Rodríguez
Secretario del jurado

Dr. Manuel Bances Acosta
Vocal del jurado

DEDICATORIA

A DIOS, Porque siempre me ilumina y me da fuerzas para seguir adelante a pesar de todos los obstáculos.

A mis queridos padres **CONSUELO Y MIGUEL**: por ser las personas que me brindaron todas las buenas enseñanzas y así poder ser una buena persona; por su incondicional apoyo en mi superación profesional.

A mis **hermanos** con quienes comparto mis penas y alegrías; y por quienes busco el éxito en mi vida.

A la vida, por darme la oportunidad de conocer al amor de mi vida, quien día a día cambia mi existencia y me motiva a seguir superándome como persona. Te amo A.W.B.R

La Autora

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios por darme la vida, que día a día me alumbra y supero gracias a él.

A mis queridos padres por darme sus buenas enseñanzas para lograr desarrollarme como persona humilde y responsable.

A todos mis queridos maestros (as) por compartir sus buenas enseñanzas con todos nosotros.

Muchas Gracias.

ÍNDICE

Pág.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación.....	12
1.2. Evolución del objeto de estudio y sus tendencias.....	14
1.3. Características de la problemática.....	18
1.4. Descripción detallada de la metodología empleada.....	21
1.4.1. Tipo y diseño de la Investigación.....	21
1.4.2. Población y muestra.....	22
1.4.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	22
1.4.4. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.....	23
1.4.5. Análisis estadístico de los datos.....	23

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema.....	24
2.2. Sustento teórico.....	24
2.2.1. Teoría del liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.....	26
2.2.1.1. Tipos de comportamiento de un líder.....	27

2.2.1.2. Estilos de Liderazgo.....	28
2.2.2. Teorías “X” y “Y” de Liderazgo de Mc Gregor.....	30
2.2.2.1. Teoría “X”	30
2.2.2.2. Teoría “Y”	30
2.3. Base teórico conceptual.....	31
2.3.1. Programa.....	31
2.3.2. Programa Institucional.....	32
2.3.3. Desempeño docente.....	32
2.3.4. La convivencia, Habilidades Sociales y su influencia en las Relaciones Interpersonales.....	37

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Análisis e Interpretación de datos.....	58
3.2. Modelo teórico.....	79
3.3. Presentación del programa.....	80

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

RESUMEN

La presente Investigación nace a raíz del problema detectado en la Institución Educativa N°11159 “Virgen del Carmen” del centro poblado Atunpampa del distrito de Kañaris, donde se observa que los docentes muestran actitudes de incomodidad, recibiendo muchas veces reacciones negativas entre ellos; lo que ha contribuido a la creación de un clima institucional totalmente negativo que los aleja del compromiso e identificación con el logro de objetivos de la institución; además generan conflicto entre padres o padres docentes e incluso con dirección. Ante esta situación se planteó como objetivo de la Investigación: Diseñar un programa Institucional para contribuir a la mejora del desempeño y la convivencia docente de la Institución educativa N°11159 “Virgen del Carmen” del centro poblado Atunpampa del distrito de Kañaris

El tipo de Investigación fue cualitativo, con diseño propositivo, no experimental. La población estuvo constituida por los docentes de la Institución Educativa N°11159; mientras que la muestra lo constituyeron los 18 docentes; a quienes se le aplicó el instrumento de recolección de datos. Los resultados mostraron que existe un deficiente desempeño e inadecuada convivencia docente en la I.E.; en el que 39% de docentes afirma que la comunicación entre ellos se ha deteriorado debido a que le dan más cabida a los chismes, 94% refieren que las relaciones son conflictivas, 44.4% imponen sus ideas, mientras que 61.1% actúan de manera impulsiva ante un desacuerdo; 66.7% considera que la organización es autoritaria y prepotente deteriorando aún más la convivencia. En 55.6% de docentes existe hipocresía e indiferencia, 61% percibe que no hay equidad en el trato del director al docente, 66.7% sostienen que no existen buenas relaciones interpersonales, 72.2% no considera que hay trabajo en equipo; mientras que 66.6% de docentes no practican valores, 70% no son solidarios y para 38.9% no existe respeto entre ellos. En consecuencia, se diseña un programa Institucional dirigido a los docentes de la Institución Educativa N°11159 “Virgen del Carmen”, en el que se plantean 03 diferentes estrategias dirigidas a fortalecer el Clima Institucional, a incentivar la práctica de valores y a formar líderes de grupo.

Palabras claves: Programa Institucional, desempeño y convivencia docente.

RESUMEN

The present investigation was born as a result of the problem detected in the Educational Institution No. 11159 "Virgen del Carmen" of the Atunpampa town of Kañaris district, where it is observed that the teachers show discomfort attitudes, often receiving negative reactions among them; what has contributed to the creation of a totally negative institutional climate that distances them from commitment and identification with the achievement of the institution's objectives; They also generate conflict between parents or parents and even teachers. In view of this situation, the research objective was to: Design an Institutional Program to contribute to the improvement of the performance and the teaching coexistence of the Educational Institution No. 11159 "Virgen del Carmen" of the Atunpampa town of the district of Kañaris

The type of research was qualitative, with a proactive, non-experimental design. The population was constituted by the teachers of the Educational Institution N ° 11159; while the sample consisted of the 18 teachers; to whom the data collection instrument was applied. The results showed that there is a poor performance and inadequate teaching coexistence in the I.E .; in which 39% of teachers say that the communication between them has deteriorated because they give more room for gossip, 94% say that relationships are conflicting, 44.4% impose their ideas, while 61.1% act impulsively to a disagreement; 66.7% consider that the organization is authoritarian and arrogant, further deteriorating coexistence. In 55.6% of teachers there is hypocrisy and indifference, 61% perceive that there is no equity in the treatment of the director to the teacher, 66.7% maintain that there are no good interpersonal relationships, 72.2% do not consider that there is team work; while 66.6% of teachers do not practice values, 70% are not supportive and for 38.9% there is no respect between them. As a result, an Institutional program is designed for teachers of the Educational Institution No. 11159 "Virgen del Carmen", which proposes 03 different strategies aimed at strengthening the Institutional Climate, to encourage the practice of values and to train leaders of group.

Keywords: Institutional Program, performance and teaching coexistence.

INTRODUCCIÓN

La gran parte del tiempo definimos desempeño como el cumplimiento del deber, como algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente. Son múltiples las definiciones que se podrían hacer al respecto. En el ámbito educativo, respecto al desempeño docente viene a ser el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción, aunado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo.

Por lo tanto, se puede decir que el desempeño docente es inherente a las funciones que debe poner en práctica en el ejercicio cotidiano de sus actividades impartiendo educación. Las instituciones sólo pueden funcionar cuando las personas que están en sus puestos de trabajos son capaces de desempeñar las funciones para los cuales fueron seleccionados y preparados.

Además, este implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para su logro de desarrollo integral y así evitar el pragmatismo, el inmediateismo y la improvisación durante su gestión en el aula de clases.

Es así que países como Chile, desde el año 1996 busca mejorar el sistema de incentivos al que están enfrentados los docentes y generar información comparable sobre el desempeño de los establecimientos educativos a nivel de todo el país que tengan financiamiento estatal. Ellos se basan en los estándares propuestos por Reyes, L. 2006; estos son: estándares de contenido o curriculares, de desempeño escolar y de oportunidad de aprender o transferencia escolar.

En cambio en Venezuela, el propósito fundamental de su sistema de evaluación es el de mejorar la calidad del desempeño de los profesores y profesoras en todos los niveles, en función de un mejoramiento de la educación ofrecida en los establecimientos del país. Esta evaluación posibilita el diseño de estrategias y medidas de refuerzo y crecimiento profesional pertinente y ajustado a las condiciones y necesidades reales de cada docente. Es evidente que las necesidades de formación y capacitación de los docentes son diversas y que las

propuestas uniformes y monocordes terminan siendo útiles sólo para un grupo pequeño a cuyas necesidades responde.

Estos propósitos no se alejan de la realidad propuesta a nivel Nacional. Por ello, es que se busca en los docentes los niveles más altos de desempeño, lo cual plantea el Programa de Capacitación Continua como estrategia, y en consecuencia motivarlos para que alcancen sus metas, y esto induzca a la estimulación y favorezca el desarrollo profesional del docente, contribuyendo al mejoramiento de la misión pedagógica de la institución y la formación integral de los niños y adolescentes.

Todas las propuestas anteriormente mencionadas; nacen a raíz de situaciones como las que se observó en los docentes de la Institución Educativa N°11159 “Virgen del Carmen” del centro poblado Atunpampa del distrito de Kañaris; quienes muestran actitudes de incomodidad, recibiendo muchas veces reacciones negativas entre ellos. Es decir, han creado un clima institucional totalmente negativo que les alejó del compromiso e identificación con el logro de objetivos de la institución; frente a esta situación algunos padres y docentes de alguna manera apoyaban a la Directora y otros se encontraban en desacuerdo total, esto originó el divisionismo por que se formaron 2 grupos al interior de la institución uno a favor y otro en contra lo mismo sucedió con los padres de familia, el 83% manifestaron que tenían desconfianza en la gestión lo que ocasionó el deterioro de las relaciones interpersonales y falta de comunicación.

Una de las consecuencias que afectó la vida institucional de la I.E. N° 11159 “Virgen del Carmen”, son las deficientes relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa que se define como: “Carencia liderazgo y soporte de ambiente o ámbito institucional en el cual se observa actitudes negativas y el maltrato personal, así como la escasez de vínculos y la falta de comunicación técnico profesional”

A consecuencia de esta problemática señalada; es que el motivo de la presente se creó; teniendo como objeto de estudio a la mejora del desempeño y convivencia entre los docentes. Estableciendo como objetivo principal diseñar un programa Institucional para contribuir a la mejora del desempeño y la convivencia

docente de la Institución educativa N°11159 “Virgen del Carmen” del centro poblado Atunpampa del distrito de Kañaris

Los objetivos específicos son: 1) Diagnosticar el desempeño y convivencia entre los docentes de la Institución Educativa N°11159; 2) Diseñar un programa Institucional basado en la teoría del Liderazgo Situacional; y 3) Contribuir a la mejora del desempeño y la convivencia docente de dicha Institución.

El campo de acción fue el programa Institucional dirigido a los docentes de la Institución Educativa N°11159. La hipótesis planteada fue: “Si se diseña un programa Institucional basado en la teoría del Liderazgo Situacional, entonces se contribuye a la mejora del desempeño y la convivencia docente en la I.E. N° 11159 “Virgen del Carmen”, Centro Poblado de Atunpamapa del distrito de Kañaris”.

La población y muestra de estudio lo constituyeron los 18 docentes de la Institución Educativa, asimismo la metodología que se empleó fue la encuesta a los docentes.

La importancia de la presente investigación radica en que constituye un primer intento investigativo en nuestra zona sobre esta temática, por lo que consideramos que la presente investigación servirá para que desarrollen trabajo ulteriores en esta materia.

Finalmente el trabajo consta de tres capítulos.

El primer Capítulo contiene la ubicación de la institución educativa, sus características socioculturales de los docentes. Así mismo considera la evolución y tendencias del objeto de estudio a nivel general.

El segundo capítulo contiene los argumentos teóricos de la propuesta, metodología y procesos importantes del objeto de estudio.

El tercer capítulo se considera los resultados estadísticos y la propuesta de la investigación.

Finalmente, se elaboran las conclusiones y recomendaciones, además se especifica las referencias bibliografía y se adjuntan los anexos.

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1. Ubicación.

El estudio sobre un Programa Institucional para mejorar el desempeño y convivencia docente basada en el modelo de investigación en la Institución Educativa N°11159 “Virgen del Carmen”, objeto de estudio, está ubicado en el distrito de Kañaris, Provincia de Ferreñafe, departamento de Lambayeque.

El departamento de Lambayeque¹ se encuentra ubicado en la zona noroccidental del Perú.

Su extensión es de 13,736 kilómetros cuadrados; limita por el norte con Piura, por el sur con La Libertad, por el este con Cajamarca y por el oeste con el Océano Pacífico. Es considerado el departamento "más costero", pues sólo una pequeña extensión de su territorio llega a la sierra.

Mapa de Lambayeque



Fuente: <http://www.info-hoteles.com/pe/mapas/lambayeque.gif>

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Lambayeque

La Provincia de Ferreñafe, se localiza en la zona norte del Perú, formando políticamente, parte de la Región Lambayeque, junto a las provincias de Chiclayo y Lambayeque. (Fig.1)



Fig. 01: Mapa de la Provincia de Ferreñafe

La Provincia de Ferreñafe dentro del ámbito nacional, políticamente, es parte de la Región Lambayeque y geográficamente de acuerdo a la posición tradicionalista, es decir; por Regiones Naturales o simplista, se ubica en la Región Costa.

Por otro lado, hay que aclarar que de manera particular; la Provincia de Ferreñafe, cuenta con dos Regiones Naturales: **Región Costa** (Distritos de Ferreñafe, Pítipu, Pueblo Nuevo y Mesones Muro) y **Región Andina** (Distritos de Incahuasi y Cañaris).

La Institución educativa N°11159 “Virgen del Carmen” se ubica en el centro Poblado de Atunpampa, distrito de Kañaris, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque. El centro poblado de Atunpampa se ubica a una altitud de 2750 m.s.n.m y a 4 horas de Ferreñafe. Es uno de los pueblos de más connotados del distrito de Kañaris.

El Teniente Gobernador, gestiona la creación de una escuela y por su reiterada petición en el año 1988. Se crea la escuela Mixta N° 2325 a cargo de su directora Julia Rentería Cabrejos.

El 19 de febrero de 1990, mediante Resolución Directoral N° 111, se amplía el servicio educativo a nivel secundario con la denominación de colegio estatal de Educacion Primaria y Secundaria de Menores N° 10082. En la actualidad mediante Resolución Directoral N° 3249 del 12 de julio del 2004, se denomina: Institución Educativa del Nivel Primario y Secundario N°11159 “Virgen del Carmen”

En cuanto a infraestructura, es moderna y es la I.E emblema de todo el distrito de Kañañris por su reciente construcción por parte del gobierno Regional y que fue inaugurado en el mes de agosto del 2010.

La visión de nuestra Institución Educativa al año 2020 es formar alumnos competentes, con una sólida base científica y humanística, con docentes capaces de ayudar a forjar un cambio social cimentado en los valores y el respeto a la interculturalidad

La realidad que vive la I.E. N°11159 “Virgen del Carmen” del Centro Poblado Mayor Atunpampa del Distrito de Kañaris, es que los docentes casi no intervienen en las discusiones del grupo, y es que la institución educativa, no dan completa libertad al personal para que haga la selección de los criterios a seguir en el cumplimiento de los objetivos del plantel y no dan importancia a la participación de los docentes, viéndose afectado su desempeño y como consecuencia existe problemas en las relaciones interpersonales generando problemas institucionales.

1.2. EVOLUCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y SUS TENDENCIAS.

La enseñanza, tradicionalmente era entendida como una mera transmisión de conocimientos, ahora como un proceso de orientación, mediación y acompañamiento que tiene por objetivo facilitar el aprendizaje. A continuación se evaluará como ha se desarrolla el desempeño docente en a nivel internacional, nacional, regional y local.

A nivel Internacional, propone un enfoque de las tendencias determinando la necesidad de estar conectados a la economía mundial, a la expansión de la democracia liberal, el dominio de las fuerzas del mercado y los cambios de los sistemas de producción, enfatiza en la velocidad del cambio científico y tecnológico, como factores de primer orden, exige conseguir prácticas educativas conectadas al mundo, que conlleve a la formación de un profesional con una mirada amplia sobre un mundo cada vez más variado y diverso y con una sólida formación ética.

Propone un enfoque de las tendencias determinando la necesidad de estar conectados a la economía mundial, a la expansión de la democracia liberal, el dominio de las fuerzas del mercado y los cambios de los sistemas de producción, enfatiza en la velocidad del cambio científico y tecnológico, como factores de primer orden, exige conseguir prácticas educativas conectadas al mundo, que conlleve a la formación de un profesional con una mirada amplia sobre un mundo cada vez más variado y diverso y con una sólida formación ética.

Sin embargo, ya a nivel Nacional expone una visión de los problemas por las que atraviesa el Perú: autoritarismo político, resquebrajamiento institucional, polarización social, caída del ingreso familiar por pérdida masiva de trabajos, crisis de valores e identidad, lo que se acentúa con la disminución de los servicios educativos en la zona rural y urbana, la cual demanda una atención temprana, escolarización ya la reforma de la educación superior.

Por otro lado, a nivel regional explica la necesidad de una Educación que entienda sus procesos internos de buscar modelo que desarrollen la identidad regional que a través de una escuela que atienda la interculturalidad. Respecto al mercado laboral, y que sostiene que la oferta de profesionales, supera la demanda y que hay que cambiar los mecanismos del desempeño docente.

Mientras que a nivel de la localidad, se expone las debilidades y fuerzas que a través de un diagnóstico curricular, expone tener una Currícula por asignaturas inconclusas, la práctica profesional separada de la realidad, la investigación aislada del trabajo interdisciplinaria, repetitivas, vacíos en el sistema de pre

requisitos y codificación de asignaturas, así como cambios de las mismas, sin tener en cuenta el perfil profesional, sumándose a ello la pobreza de la calidad en la formación, lo que les obliga a los egresados a titularse con la exposición de clases magistrales, dejando de lado las otras opciones.

La situación del desempeño docente está mediada fundamentalmente por la situación política educativa. Desde la aprobación de la Ley General de Educación de 1970, se han venido desarrollando esfuerzos variados por dotar a los centros y sus profesores de un estatuto que regula su funcionamiento y competencias (Gómez 1980) y que mejore la situación anterior que era calificada negativamente.

El estatuto público que se asigna a estos nuevos profesionales se caracterizó por la miseria cultural y económica, por una posición ínfima dentro de la jerarquía institucional de autoridades legitimadas para transmitir la cultura legítima, en fin por un sacerdocio secularizado (Valera y ortega 1984; 23).

La transición por la que pasa el docente en diferentes momentos, se puede definir como el proceso de cambio, que tiene lugar a lo largo de la vida del individuo, que requiere una reflexión personal y contextual y que se sustenta en una información suficiente en una actitud positiva y en la adquisición de destrezas adecuadas.

Según Cano (2000) el momento que más preocupa es el que se produce cuando el sujeto deja su período formativo y decide entrar en el mundo del trabajo que cobra un gran protagonismo por diversas razones como lo son: El desajuste cada vez mayor entre la educación y el sistema productivo, inadecuación para la preparación profesional y el desempeño de la profesión y la versatilidad laboral y la falta de previsión laboral.

En este sentido se sugirió que el concepto de carrera docente abarcara muchas formas de elección personal, relacionadas con los estilos de vida de cada individuo; siendo sus componentes la ocupación, la educación, la conducta personal y social, aprender a aprender y responsabilidad social. Autores como Geldhamer (1975) y Bailey (1976) identifican 4 roles generales de vida, que configuraban lo que ellos consideran como una persona educada.

Estos eran: trabajo, familia, aprendizaje y autodesarrollo y roles sociales y de ciudadanía.

En 1981 la American School Counselors Association, publicó un documento en el que se establecen cuatro enunciados con el tópico del desarrollo de la carrera docente, como lo son: Organizar y llevar a cabo con la colaboración del profesorado interesado en el tema una serie de intervenciones curriculares de orientación que se centren en aspectos importantes del desarrollo de los educandos, organizar y disponer de una serie de sistemas de información comprensivos (material impreso, audiovisual, ordenador) necesarios para la planificación, ayudar a los educandos con el diagnóstico de sus características personales (competencias, intereses, aptitudes, necesidades, madurez vocacional), para su propio uso en áreas como la selección de estudios y ofrecer intervenciones remediales o programas alternativos a aquellos estudiantes que presenten problemas de ajuste en las escuelas, o actitudes negativas hacia su propio desarrollo.

Por lo tanto fue en los años 80 cuando se lograron las posiciones más asentadas sobre los conceptos del desarrollo de la carrera docente.

Según la evaluación del proceso educativo, se precisa algunos avances importantes, sin embargo, transcurridos veinte años, en lo que respecta a la capacitación de docentes la atención aún no es significativa. En la década de los 80, la prioridad fue el incremento de los años de escolaridad de la educación básica, modificándose a principios de los 90, en once años de duración que comprende los niveles educativos de inicial, primaria y secundaria, otro aspecto que se atendió parcialmente en concordancia con los objetivos del proyecto, fijados en 1981 en la Declaración de Quito, es la erradicación del analfabetismo, a través de programas promovidos por el Ministerio de Educación.

La atención a estos aspectos, significó postergar la capacitación del docente en servicio, no obstante la persistencia del incremento de indicadores que reflejaban el deterioro de la calidad educativa. Tales hechos, coinciden con acontecimientos de carácter mundial, puesto que, en 1996 la Conferencia

Internacional de Educación expresó su inquietud por la “insatisfacción” a nivel mundial en lo que atañe a la formación inicial del profesorado. En este evento se denuncia la disparidad entre los medios con los que cuenta para formar a los docentes y exigencias que el ejercicio de esta profesión requiere. En tal sentido, “la formación inicial debe estar estrechamente ligada a la capacitación como un continuo; ésta es una demanda mundialmente compartida.

En relación a las condiciones laborales y sociales de los docentes en el Perú, “la situación magisterial por estos años ha ido deteriorándose no sólo por la caída de las remuneraciones, sino que el número de maestros sin título creció aceleradamente; pues sólo entre 1989 y 1990, aumentó en 38660, mientras los titulados disminuyeron en 27464, de los 231003 docentes peruanos en 1991”.

Entre los principales móviles de este fenómeno encontramos el nombramiento de maestros por su militancia con el gobierno de turno, así como los incentivos económicos a empleados públicos, entre estos los docentes, por cesar voluntariamente en afán de reducir el aparato estatal, para satisfacer las exigencia del Fondo Monetario Internacional. En el intento de resolver el problema del deficiente desempeño profesional del docente, desde 1996 se aplicó el Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD); originado en la “... necesidad de enfrentar uno de los problemas centrales de la educación peruana: haber iniciado la última década del siglo pasado con más de la mitad de docentes de primaria y secundaria sin título ni habilitación pedagógica”.

La capacitación se efectúa a través de una estrategia descentralizada y es ejecutada por instituciones del sector público y privado con las que el Ministerio de Educación suscribe contratos de servicio (Universidades con Facultades de Educación, ISPs, ONGs, Asociaciones Educativas)

Este fue un periodo importante para la capacitación de los docentes en servicios, la implementación del PLANCAD hizo viable la actualización de algunos aspectos como la metodología, sin embargo se descuidaron otros de mayor relevancia como por ejemplo la investigación, la interdisciplinaridad y la reflexión sobre la práctica.

1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA PROBLEMÁTICA

El problema objeto de estudio de la presente investigación, es la influencia que genera la elaboración de un Programa Institucional en el desempeño y convivencia docente que se desarrolla al interior de la I.E. N° 11159 “Virgen del Carmen” de Kañaris, la misma que ha estado ocasionando dificultades en el desarrollo institucional.

Entendemos por clima institucional al “ambiente que se tiene en la institución a partir de las relaciones cotidianas a fin de tener una fuerza colectiva que les permite el logro de los objetivos institucionales sobre la base de la identificación en su institución”

Las decisiones en la I.E. N° 11159 “Virgen del Carmen” de Kañaris, son verticales, antidemocráticas basadas en la unilateralidad, no hay confianza ni buenas relaciones entre los integrantes, debido a ello los docentes no se esmeran en mejorar su desempeño docente ni generar buenas relaciones entre profesores y padres de familia. La actual Dirección impone un trato vertical con los docentes, alumnos y padres de familia, con actitudes prepotentes y autoritarias.

En los primeros años de creación de la I.E. N° 11159 “Virgen del Carmen” tenía relaciones interpersonales satisfactorias entre todos sus miembros, el trato personal del Director siempre fue cordial, con capacidad de escucha, equidad, el trato con su personal fue de confianza, respeto, solidaridad, incentivo siempre el trabajo en equipo con responsabilidad.

Sin embargo en el año 2002 ya no fue lo mismo, debido a que la nueva Directora era injusta, autoritaria y no reconocía el trabajo de los docentes, era individualista y hacia diferente entre docentes lo que conllevó a que los docentes faltaran el respeto, el interés por el trabajo, que se practicará el individualismo olvidándose de la metas trazadas por la institución.

Han ido transcurriendo el tiempo y aún se observa actitudes negativas en la Directora, demostrando que carece de liderazgo, falta de equidad, escasa comunicación, no respeta los acuerdos tomados en grupo, toma decisiones en

forma individual y en los trabajadores se observa que no existe respeto entre ellos (chismes, hipocresía), no existe confianza, practican el individualismo.

Por tanto, la situación Institucional en la I.E. N° 11159 “Virgen del Carmen” se encuentra establecida por los siguientes hechos:

Falta de liderazgo en la gestión institucional considerada como la falta de capacidad de conducir con satisfacción para lograr los fines institucionales establecidos, así lo aseguran el 94% de los encuestados. Resaltando que no existe coordinación, por parte de la Dirección de la I.E.

Deficiente nivel de comunicación, definido como falta de comunicación a través de gestos entre personas, el 50% de los encuestados opinaron que existe una comunicación conflictiva: como el chisme (39% lo practican como forma habitual en su comunicación).

Deterioradas relaciones humanas, determinados como el deficiente interacción de relación de los humanos con ellos mismos no respetando reglas y falta de respeto de la personalidad humana el 94% de los encuestados afirmaron que existe falta de respeto y escasa confianza con los demás e hipocresía.

Falta de estímulos por la labor realizada, se entiende como la falta de consideración que tiene el trabajador por el desempeño que realiza con su trabajo, el 83% de los encuestados afirman que existe carencia de interés por parte de los directivos, no valoran el trabajo e ignorándolo.

Referente a las relaciones interpersonales que se observa en la I.E. se cita los siguientes hechos:

Trato negativo en el personal.- Se determina como malas actitudes que se da a una persona, en la que no se tiene en cuenta el respeto, el 69.4% de encuestados manifestaron que existe empatía y desconfianza, discrepancias entre ellos.

Falta de solidaridad.- definida como carencia de identificación entre las personas dificultando que se dé soluciones a los problemas que se presentan

el 83.5% de encuestados expresaron la existencia de actitudes individualistas entre docentes debido a la intención de sobresalir de forma individual.

Imponen las ideas.- Definida como obligación a acatar ideas aun considerándolas erradas el 73% de encuestados manifestaron que existe imposición de ideas y que no existe un diálogo.

Agresiones verbales.- Definido actos contrarios al derecho de otros, a través de las palabras ofensivas el 64.5 de encuestados opinaron que existen agresiones verbales como la falta de respeto e hipocresía entre los docentes.

Trabajo injusto, considerado como maltrato ocasionado por la falta de respeto y consideración a otra persona, el 65.3% de los encuestados, afirman que debido a: preferencias para algunos docentes, no existe equidad.

Indiferencia.- considerado como estado de ánimo personalista que no presenta la importancia debida a la otra persona, el 57,5% de los encuestados opinaron que de esta manera, debido a que no se identifiquen con su I.E. tomando actitudes individualistas.

Como se puede observar en la I.E. N° 11159 “Virgen del Carmen” existe un clima institucional que está caracterizada por la falta de liderazgo, deficiente nivel de comunicación, deterioradas relaciones humanas y falta de estímulo al docente y el estudiante por la labor realizada.

En cuanto a la convivencia docente se evidencia que existe un trato negativo en el personal, falta de solidaridad, imposición de ideas, agresiones verbales, trato injusto e indiferencia que no permite cumplir con los objetivos y obstaculiza el proceso de enseñanza aprendizaje

1.4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.

1.4.1. Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación fue de tipo cuantitativo, con diseño Propositivo – no experimental, a través de la cual se buscó identificar la realidad problemática mediante la aplicación del instrumento a los docentes de la Institución Educativa N°11159 “Virgen del Carmen”, a fin de conocer los fundamentos teóricos y metodológicos para diseñar el programa.

Es propositivo porque diseña un programa Institucional para contribuir en la mejora del desempeño y convivencia de los docentes de la Institución, basado en el la teoría del liderazgo Situacional. En ese marco, podemos precisar que el presente trabajo de investigación se ubica dentro de los estudios No experimentales, debido a que no se llega a dar el programa diseñado.

1.4.2. Población y muestra

La población estuvo conformada por los docentes de la Institución Educativa N°11159 “Virgen del Carmen” del centro poblado Atunpampa del distrito de Kañaris, región Lambayeque.

Quedando la muestra constituida por 09 docentes que laboran en el nivel primario de dicha Institución.

1.4.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación se utilizaron las siguientes Técnicas:

Técnicas de gabinete. En este rubro se emplearan dos tipos:

- **Fichaje**, para recopilar información de los conceptos básicos referentes a la investigación. Utilizaremos fichas bibliográficas, hemerográficas, de resumen y de información electrónica.
- **Análisis documental**, dará soporte a nuestra investigación a nivel de su fundamentación teórica para el diseño de estrategias metodológicas.

Técnicas de campo, básicamente se utilizó:

- **La entrevista**, permitió indagar la opinión de los docentes sobre la problemática expuesta. Dicha información fue muy útil no solo en el diagnóstico, sino fundamentalmente en la propuesta, ya que la opinión de expertos en la materia, permitirá alimentar, retroalimentar y evaluar progresivamente los componentes de la propuesta.
- **Encuesta**: Fueron aplicadas a las personas que, implícitamente o explícitamente, tienen conocimiento o relación con el tema motivo del presente trabajo de grado.

- **Observación directa:** Al respecto, Tafur, R. (1995) afirma: “Teniendo en cuenta que la observación es una técnica de recopilación de datos semi primaria, ésta permite el logro de la información en la circunstancia en que ocurren los hechos y no cuando estos ya pasaron».

Esta técnica, fue aplicada durante todo el proceso de investigación y ha sido muy útil y significativa puesto que solo el contacto directo y la relación con la problemática, ha permitido captar información real, confiable y objetiva, que han sido valiosos para obtener los resultados de la presente investigación.

1.4.4. Métodos y procedimientos para la recolección de datos

- **Método descriptivo.** Ha permitido el desarrollo de cada uno de los componentes de la investigación ya que fue necesario utilizar la investigación bibliográfica, como libros, archivos, internet, con el propósito de disponer de un panorama mucho más amplio del tema, que permitió efectuar un análisis a profundidad y recomendar las medidas correctivas.
- **Método analítico-sintético.** El análisis permitió estudiar el comportamiento de los factores de cada elemento constituyente de la realidad problemática; en este caso de los factores que influyen para que docentes, muestren actitudes favorables hacia la generación de un clima institucional saludable para la gestión docente superior.

1.4.5. Análisis estadístico de los datos

Los datos obtenidos fueron tratados a nivel estadístico, a través de tablas estadísticas y ordenamiento de datos. Para el análisis de los datos recabados se utilizó el programa Excel. También se realizaron análisis estadísticos tanto de tipo descriptivo como inferencial.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

García (1997), en su investigación denominada "Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica Regular Secundaria", afirma que los administradores que se forman para gerenciar la educación deben tener condiciones de líder, de allí, que deben conocer las teorías de la motivación y ser capaces de planificarlas según las circunstancias, haciendo con ello gala de conocimientos de las teorías de liderazgo.

De igual forma, el docente que se prepara para desempeñar un cargo gerencial debe ser un profesional entusiasta con el trabajo, lo cual supone un alto grado de motivación para lograr los objetivos organizacionales y tener éxito en la empresa.

El gerente debe estar consciente de que existe una estrecha relación entre el nivel de motivación de los miembros de un grupo y su eficiencia y eficacia en el logro de las metas, para ello es necesario fomentar un clima adecuado de trabajo en cada una de las dependencias, así como una comunicación fluida y sincera entre los responsables de la conducción de la institución y el resto del personal, sin el cual es imposible lograr el éxito organizacional.

Fernández (1992), en un estudio titulado "Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas de Altagracia de Orituco correspondientes a la I, II Y III Etapa, y el clima Organizacional de dichas instituciones". Se encontró como resultados que el estilo gerencial predominante en las instituciones de Educación Básica de Altagracia de Orituco, es el Laissez – Faire y que la comunicación informal predominó sobre los demás tipos de comunicación. Se indica además que no hubo una definición clara sobre las clases de comunicación: ascendente, descendente y horizontal. Los procedimientos estadísticos correlacionales, revelan que existe relación entre el estilo Laissez – Faire encontrado como estilo gerencial predominante y la comunicación informal. Porcentualmente se encontró que

existe relación entre el estilo gerencial y la sub-dimensión, motivación, llegándose a la conclusión de que los directivos de estos centros no motivan al personal a participar.

Por otro lado, el autor recomienda, que se debe mejorar el clima organizacional en las mencionadas escuelas, adoptar a las necesidades institucionales estilos gerenciales acordes con cada situación particular y finalmente recalca la imperativa necesidad de implementar cursos, programas de mejoramiento y postgrados que contribuyan a aumentar la capacidad gerencial de los directivos educacionales

González (1993), en su trabajo "Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente", analiza los Estilos de Liderazgo del Director de Educación Básica y su influencia en la participación de los docentes. Los resultados obtenidos permitieron confirmar que el estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación de los docentes tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización. De la misma forma, se logró determinar que existe una relación entre el estilo de liderazgo del Director y la participación del docente. A pesar de todo lo acotado, muchos directores, supervisores y administradores educativos, defienden el estilo autocrático de liderazgo en la administración educativa.

Franco, M. (2008), en un estudio denominado “Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en Docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura”.

Este trabajo investiga la relación entre los factores del clima laboral y las competencias del desempeño laboral en docentes del consorcio de colegios parroquiales del Departamento de Piura, siendo su investigación de tipo correlacional, encontrándose que existe una correlación significativa entre los factores del clima laboral y las competencias del desempeño laboral en docentes del consorcio de colegios parroquiales del Departamento de Piura.

Se llegó a la conclusión que los docentes del Consorcio obtienen clima laboral media y nivel muy bueno de desempeño laboral, existencia correlación

significativa al 0.05 entre los factores involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales de la variable clima y las competencias de gestión del desempeño laboral, en cuanto a 4 grupos de edades de los docentes, encontramos diferencias en relación al clima laboral, así tenemos: los rango de 23 a 35 y de 36 a 48 años obtienen categoría media. Los de 49 a 61 y de 62 a 74 años poseen categoría favorable.

Además, existen diferencias en cuanto al nivel de desempeño laboral según rango de edades; así encontramos que las personas cuyas edades se ubican en los rangos de 23 a 35 y de 49 a 61 años obtienen nivel bueno; las personas de 36 a 48 años en el nivel bueno y los de 62 a 74 años nivel excelente, docentes del sexo masculino obtienen clima laboral favorable; mientras que las del sexo femenino poseen categoría media; y existencia de diferencias en relación al tiempo de servicio tanto en la variable clima y desempeño laboral. los docentes que se encuentran en el rango de 33 a 47 años de servicio; obtienen clima muy favorable y nivel excelente de desempeño. mientras que las personas cuyo tiempo de servicio se encuentran entre los rangos de 2 a 17 y de 18 a 32 años obtienen categorías media y favorable de clima respectivamente; y nivel de desempeño muy bueno.

2.2. SUSTENTO TEÓRICO

2.2.1. Teoría del Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la Teoría del Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

La Teoría de Liderazgo Situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación.

Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe

proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez" de sus subordinados.

- La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuándo, dónde y cómo realizar la tarea.
- La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.

Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes.

No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación.

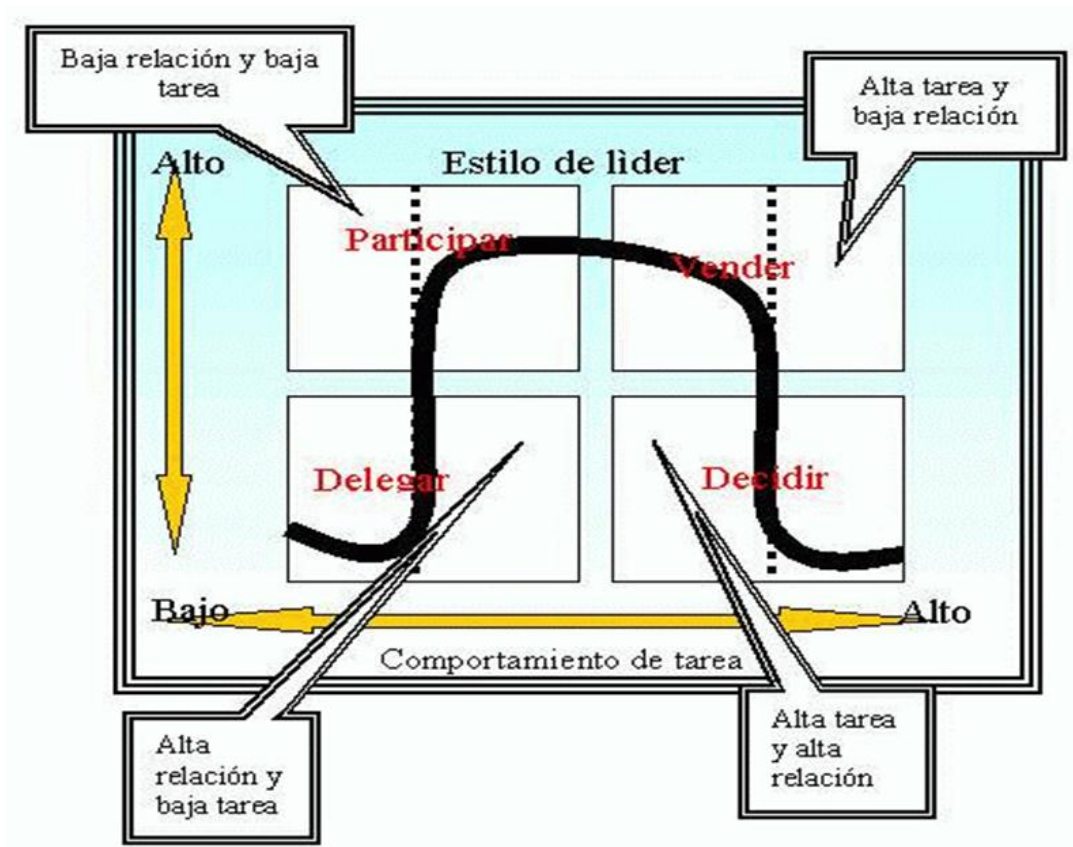
El Liderazgo Situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen y es contingente al nivel de madurez o disponibilidad de los subalternos.

2.2.1.1. Tipos de comportamiento de un líder

- Comportamiento directivo.
 - Define las funciones y tareas de los subordinados.
 - Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
 - Controla los resultados.
- Comportamiento de apoyo.
 - Centrado en el desarrollo del grupo.
 - Fomenta la participación en la toma de decisiones.
 - Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo.

2.2.1.2. Estilos de Liderazgo



Fuente: Teorías - liderazgo. Shtm

- **Estilo control.** Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- **Estilo supervisión.** Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.
- **Estilo asesoramiento.** Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.
- **Estilo delegación.** Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:

- **Nivel de desarrollo 1:** el líder controla. Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.
- **Nivel de desarrollo 2:** el líder supervisa. Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.
- **Nivel de desarrollo 3:** el líder asesora. Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.
- **Nivel de desarrollo 4:** el líder delega. Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

2.2.2. Teorías “X” y “Y” de Liderazgo de McGregor

2.2.2.1. Teoría “X”

Características:

- Las personas tienen aversión para el trabajo, la mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa.
- Prefiere ser dirigido, no quiere asumir responsabilidades.
- Es perezoso.
- Busca ante todo su seguridad.
- Su única motivación es el dinero.

Estilo de dirección

La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

2.2.2.2. Teoría “Y”

Características

- El esfuerzo físico y mental en trabajo es tan natural como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- No es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

- Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro. La mejor recompensa es la satisfacción del ego.
- La gente está motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

2.3. BASE TEÓRICO CONCEPTUAL

2.3.1. PROGRAMA

Un programa es la fundamentación tecnológica del proyecto, es la expresión de los principios educativos genéricos y también la política de la institución. Esta propuesta debe formularse en forma general sucinta. La formulación de la propuesta pedagógica implica retomar las conclusiones del diagnóstico. Sin esa relación la propuesta perdería su contado con la realidad y por tanto no tendría sentido para la Institución Educativa.

El objetivo es definir los principios y criterios de carácter general que caracterizan el trabajo pedagógico. Ellos se relacionan con el diseño curricular, las orientaciones de didáctica general, de apoyo personal y académico al estudiante y la evaluación. En otros términos, se trata de fijar aquellos principios que todo docente y la institución como un todo deben respetar como práctica pedagógica.

La propuesta pedagógica es importante porque permitirá definir colectivamente y por consenso los principios y acciones pedagógicas que regirán el futuro de la Institución Educativa; articular los esfuerzos individuales para lograr el desarrollo integral de los alumnos mediante el cultivo de sus cualidades en relación con el medio; crear un ambiente adecuado de interacciones de aprendizaje entre todos los miembros de la

2.3.2. PROGRAMA INSTITUCIONAL

Los Programas Institucionales son los instrumentos de planeación que aseguran, a través de desagregar y detallar los planteamientos del Plan, la alineación del trabajo de las dependencias y entidades del ejecutivo estatal a la consecución de los objetivos de dicho Plan. Se consideran de mediano plazo, y son la base para integrar los programas sectoriales.

Colima, col. 2017; añade que los Programas Institucionales son aquellos que corresponden a la actividad de cada una de las dependencias centralizadas y organismos descentralizados de la Administración Pública del Estado, en ellos se establecerán los objetivos, estrategias, líneas de acción y metas que en el ejercicio de su función pública dichas instancias se comprometan a realizar.

Los Programas Institucionales se integran por dos elementos sustantivos:

- Definirán objetivos, estrategias, líneas de acción, metas y proyectos institucionales así como los elementos estratégicos que permitan la instrumentación del Plan.
- Incorporarán las funciones sustantivas que su respectivo reglamento interior les confiere o que se especifique en otros ordenamientos legales, como leyes o reglas de operación de programas que estén a su cargo.

2.3.3. DESEMPEÑO DOCENTE

El desempeño se puede definir como el cumplimiento del deber como algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente. Son múltiples las definiciones que se podrían hacer al respecto.

El desempeño docente es el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción, aunado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo.

Por lo tanto el desempeño docente² es inherente a las funciones que debe poner en práctica en el ejercicio cotidiano de sus actividades impartiendo educación. Las instituciones sólo pueden funcionar cuando las personas que están en sus puestos de trabajos son capaces de desempeñar las funciones para los cuales fueron seleccionados y preparados. Es por tanto un conjunto de actuaciones o de tareas que debe cumplir un docente en las instituciones educativas.

El desempeño docente implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para su logro de desarrollo integral y así evitar el pragmatismo, el inmediatismo y la improvisación durante su gestión en el aula de clases³.

Por ello, es que se busca en los docentes los niveles más altos de desempeño, lo cual plantea el Programa Institucional basado en la teoría del Liderazgo Situacional, como estrategia, y en consecuencia motivarlos para que alcancen sus metas, y esto induzca a la estimulación y favorezca la convivencia y el desarrollo profesional del docente, contribuyendo al mejoramiento de la misión pedagógica de la institución y la formación integral de los niños y adolescentes.

Dentro de los aspectos que se consideran en el desempeño profesional docente, encontramos⁴:

² GUTIERREZ, J. (2006). *Desempeño docente*. Extraído el 18-12-2009 en <http://remembranza.wordpress.com/acompanamiento-pedagogico-del-supervisor-y-desempeno-docente-en-las-escuelas-de-iii-etapa-de-basica/>

³ BAROS, E. (2005). *Evaluación Institucional: Evaluación del desempeño docente*. Pág. 05.

⁴ HENRIQUEZ, S. (2006). *Estándares de desempeño docente*. Pág. 13.



A. Preparación de la enseñanza.

El análisis de este primer aspecto parte de un hecho evidente: No se puede enseñar lo que no se sabe. Se hace la salvedad, en todo caso, de que los saberes no sólo involucran contenidos (como conceptos o hechos), sino que, además, habilidades (para investigar, seleccionar, crear, etc.) y relaciones variadas.

Por ello se menciona como particularmente importante que el docente en el aula domine con propiedad aquello que va a enseñar, dicha propiedad le dará no sólo seguridad a la hora de enfrentar a sus alumnos, sino también autoridad ante los ojos de ellos.

El docente debe ser un guía muy transparente, pues los alumnos suelen darse cuenta (aunque no conozcan los contenidos) cuando el docente no es honesto con su saber. Por eso la preparación para la clase, la planificación es tan importante.

Durante la planificación se debe tener en cuenta que la información, en cualquier área del conocimiento que sea está evolucionando. Cambian contenidos, se amplían o estrechan conceptos, aparecen nuevos referentes y el docente tiene el deber moral de estar al día desde su propio punto de vista, pero con la amplitud para acoger otros pensamientos y proyectarlos en provecho del alumno.

El dominio en esta área implica, visualizar las conexiones que dicho contenido tiene con la realidad del alumno, con las otras áreas del saber, con la significación personal y social de ello.

Por otra parte, también cae dentro de este ámbito reconocer ritmos y estilos de aprendizaje distintos y darles cabida a todos. Lo que implica el uso de una metodología variada, creativa, activa que permita abrir abanicos de posibilidades, además de establecer formas de evaluación y reevaluación que permitan medir verdaderamente lo que los alumnos aprendieron desde sus propios estilos y ritmos.

B. Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje.

Para lograr éste segundo aspecto se consideran las siguientes acciones: Establecer en el aula un clima⁵ de relaciones respetuosas y de confianza con y entre los alumnos, donde la empatía, la posibilidad igualitaria de participación, la tolerancia, la solidaridad y el respeto como valor fundamental presidan cada una de las acciones pedagógicas y logren imponerse a cualquier diferencia (étnicas, sociales, culturales, económicas, de género, etc.) que puedan entorpecer el logro de los objetivos trazados.

Además, es de importancia manifestar altas expectativas respecto de las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos los alumnos, favoreciendo la autonomía y la perseverancia en el trabajo escolar.

⁵ GONZALES, B. (2006). *Educación y pedagogía para el siglo XXI*. Pág. 21.

Otro elemento implicado en este aspecto es establecer un ambiente organizado de trabajo y disponer los espacios y recursos en función de los aprendizajes.

En conclusión en éste aspecto se busca establecer las mejores condiciones ambientales para el logro de los aprendizajes en nuestros alumnos, tanto en lo personal y social, como en los medios técnicos y de infraestructura involucrados, lo cual, debe ser parte de la planificación.

C. Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes.

De acuerdo a Henríquez, S. (2006), en este aspecto se consideran todos los aspectos involucrados en el proceso educativo que posibilitan el compromiso personal de los estudiantes con su propio aprendizaje.

La labor del profesor adquiere gran trascendencia no por la cantidad de contenidos o enseñanzas que entregue o transmita a sus alumnos, sino por la cantidad y calidad de las experiencias pedagógicas que pueda organizar en beneficio de sus alumnos. Se espera que produzca situaciones novedosas, productivas e interesantes, capaces de desencadenar en el alumno su interés por investigar y aprender. Socializando sus aprendizajes a través de diversos niveles de interacción.

Es importante que los alumnos sepan qué aprenderán, cuáles serán las habilidades que lograrán desarrollar tras aprehender exitosamente la unidad en cuestión. No basta con sólo anotar un objetivo sino, hay que transmitirles la importancia de alcanzarlo. Hay que motivarlos para que, desde su propia experiencia vital, se interesen en esos nuevos aprendizajes.

D. Responsabilidades profesionales.

Trabajar en este aspecto implica hacerse cargo de un fuerte compromiso y participación no sólo con los trabajos y tareas normalmente requeridas a los docentes (planificar, preparar clases, evaluar, etc.), sino también con el Proyecto Educativo institucional del lugar donde se desempeña, de una

manera activa, influyendo permanentemente para ponerlo en práctica del mejor modo o ir adecuando a las necesidades que se vayan presentando.

Para hacerlo, se debe estar en un permanente proceso de evaluación, que permita detectar las dificultades, buscar formas de superarlas, comprender y hacerse cargo de aquellos elementos que impiden el aprendizaje de sus alumnos y buscar estrategias que allanen el camino.

Desde otro punto de vista, esta responsabilidad también ha de traducirse en ser parte dinámica de la comunidad educativa donde uno está inserto, compartir y aprender de los colegas y con ellos, relacionarse con todos los estamentos de la comunidad con la actitud de un aprendiz consciente que sabe integrarse y colaborar en lo que pueda.

Para lo cual, es importante la reflexión sobre la propia práctica, lo que permitirá identificar las propias necesidades de desarrollo y actualización profesional y actuar de acuerdo a ello. Además, de construir relaciones profesionales colaborativas con los colegas, promoviendo diálogos sanos y constructivos en aspectos pedagógicos e intercambiando prácticas exitosas.

Así mismo, se ha de propiciar relaciones colaborativas⁶ con padres y apoderados. Esto significa mantener permanentemente y por todos los medios informadas a las familias sobre los procesos de aprendizaje que enfrentarán los estudiantes, sobre los estados de avance de ellos y, cuando corresponda, instar la participación de las familias en actividades de aprendizaje, relación, recreación y convivencia de los alumnos.

2.3.4. La convivencia, Habilidades Sociales y su influencia en las Relaciones Interpersonales

Las habilidades sociales como bien sabemos son un conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación inmediata, respetando esas

⁶ VALDES, H. (2005). *Evaluación del desempeño docente y la carrera magisterial*. Pág. 14

conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas (Caballo 1986).

Dentro de las habilidades sociales y de las relaciones humanas constituye un papel primordial las RELACIONES INTERPERSONALES es decir cualquier tipo de interacción del ser humano de forma directa o indirecta, mediante la cual, se busca cubrir las necesidades de los mismos. Es aprender a interrelacionarnos con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y virtudes, es también la capacidad de trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean. Muchos investigadores coinciden en señalar que la base para el desarrollo de las relaciones interpersonales es el fortalecimiento en las habilidades sociales, las cuales parten de un punto común que es la comunicación.

La Dra. Laura Oliveros aplica con éxito, todo un programa para mejorarlas incidiendo en las habilidades comunicacionales, Gordillo y Núñez (2005) desarrolla también un programa de Intervención psicopedagogía en habilidades sociales, señalando que su aprendizaje permite en las personas el desarrollo de un autoestima y la capacidad de relacionarse con otras personas participando en actividades grupales. Por todo, todas estas experiencias exitosas en la mejora de las relaciones interpersonales y tomándolos como modelos decidimos diseñar el programa.

2.3.4.1. Habilidades que mejoran las Relaciones Interpersonales

Luca de Tena, C., Rodríguez R.I. Sureda I. (2001) Manifiesta que dado la competencia social es una estructura compleja en la que participa toda la psique, reflexionamos sobre distintos aspectos que coadyuvan a su optimización. Nos interesa mostrar a los educadores y orientadores algunas vías que les permitan desarrollar frente a los educandos un comportamiento interno y externo positivo y hábil. La intervención educativa encaminada a potenciar la competencia social es recomendada

para todo tipo de persona no solo para los que presentan algún problema. Indudablemente las personas tímidas, ansiosos, agresivos, etc.

Se puede beneficiar considerablemente de programa sistemáticos encaminado a promover la competencia social. Es cierto que, en sus orígenes, ésta modalidad de intervención se circunscribía al ámbito clínico, pero en la actualidad se ha extendido al mundo de las instituciones educativa. Una vez más, hay que insistir en el creciente reconocimiento y afianzamiento de psicólogos, psicopedagogos y pedagogos en las instituciones educativas es de gran ayuda en el campo del trabajo que analizamos. Esta competencia social en la institución puede trabajarse a partir de varios pilares conductuales:

LA COMUNICACIÓN

American College Dictionary, goza de bastante amplitud. Comunicar es formular o intercambiar pensamientos, opiniones o información de palabras por escrito o a través de signos.

La teoría de la comunicación es un campo de estudio dentro de las ciencias sociales que trata de explicar cómo realizamos los intercambios comunicativos y cómo estos intercambios afectan a la sociedad y comunicación. Es decir investiga en conjunto de principios, conceptos y regularidades que sirven de base al estudio de la comunicación como proceso social. Está en estrecha relación con otras ciencias, de las cuales toma parte de sus contenidos a los integra entre sí.

La comunicación se fundamenta esencialmente en el comportamiento humano y en la estructura de la sociedad, lo que hace que los estudiosos encuentren difícil un estudio de la misma con la exclusión de los sociales y los eventos del comportamiento. Dado que la teoría de la comunicación es un campo relativamente joven, éste es integrado en muchas ocasiones a otras disciplinas tales como la filosofía. La psicología, la sociología y la pedagogía y es posible que uno encuentre un consenso conceptual sobre comunicación vista desde los diferentes campos del saber.

El proverbio fue el punto entre la fase oral y la fase escrita y sirvió durante mucho tiempo como depósito de sabiduría y erudición. Con la tradición oral la palabra se convirtió en instrumento que hace posible el dominio de un hombre o grupo sobre los demás. MC. QUAIL (1987) el modelo de comunicación habla de una pirámide con diferentes tipos de comunicación: Interpersonal, intrapersonal, grupal, privada, unidireccional, bidireccional, visual, publicitaria, persuasiva, urbana, rural, educativa, etc.

La ciencia de la comunicación engloba un campo muy extenso el cual puede ser dividido en varios niveles (propuesto por Chafee – Bergan) siguiendo la organización social por lo que Mc Quail ilustra la nueva pirámide en 1987 en:

- Nivel concerniente a la sociedad (masiva pública)
- Nivel organizacional (unidireccional, bidireccional)
- Nivel Inter grupal (rural, privada)
- Nivel interpersonal (interpersonal, grupal)
- Nivel individual (intrapersonal)

Los primeros estudios a la comunicación fueron llevados a cabo en 1910. En Europa las personas dedicadas a hacer comunicación eran sociólogos, matemáticos, y filósofos. La historia de la investigación en comunicación, los precursores radican en la Universidad de Chicago tenemos:

- HERBERT MEAD. Retoma la teoría del ser social, aportando nuevas definiciones al interaccionemos simbólico; es decir, se interesa en el proceso de interacción social a través de símbolos y se concentra ante que nada en el acto de la comunicación, sin embargo Mead propone una teoría de la formación social en donde el individuo toma conciencia de sí mismo a partir de observaciones sobre funciones del lenguaje a partir del juego individual y el juego colectivo. Esta capacidad de jugar permite en relativa armonía con los diferentes puntos de vista existentes dentro de las sociedades complejas.

- JOHN DEWEY. Se le considera como uno de los pioneros en la investigación de la comunicación. Sus conceptos de este son: De la comunicación, de la inteligencia; se caracteriza por una difusión entre la ciencia y la participación de la comunidad. Considerando a la comunicación como un instrumento de precisión social. Para Dewey, la comunicación es el fundamento de toda relación humana y produce bienes materiales y sociales que une a los individuos entre sí y permite la vida colectiva.

La comunicación es el intercambio del mensaje entre dos o más personas, e involucran el análisis personal de cada uno, lo cual genera una interacción basada en sus propios sentimientos e impresiones. La comunicación con lleva a utilizar un lenguaje que las personas entienden el cual puede ser verbal (hablar lo que se piensa y siente) no verbal (gestos, expresiones faciales, actitud corporal, miradas) mezcla de ambos o escrito.

En las ciencias sociales, la comunicación es un proceso de interrelación entre dos o más personas donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo esto en un medio determinado.

El proceso de comunicación emisor – mensaje – receptor, se torna bivalente cuando el receptor logra codificar el mensaje, lo interpreta y lo devuelve al emisor originario, quien ahora se tornará receptor.

LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación, que las personas tienen al momento de relacionarse se encuentra estrechamente vinculada a la aparición, mantenimiento y manejo de los conflictos. Los estilos de comunicación pueden imaginariamente ubicarse en una línea continua. Los extremos del continuo representan a los estilos inadecuados que por lo general crean problema tanto a nivel personal como en las relaciones interpersonales. El estilo intermedio, conocido como asertivo, se considera el más apropiado

para la comunicación, así como el que permite manejar adecuadamente las situaciones de interacción social. Se analiza los estilos:

- **El estilo de comunicación agresivo**, se produce cuando la expresión de pensamientos y sentimientos se realiza de manera directa, sin tomar en cuenta los derechos de los demás. Muestra estado emocionales de ira, furia y cólera.
- **El estilo de comunicación pasiva**, se produce cuando la expresión de pensamientos y sentimientos se realiza de manera indirecta y confusa. Las personas que utilizan este tipo de comunicación anteponen los derechos de los demás sobre sus propios derechos. Ello implica estados emocionales de ansiedad y temor.
- **El estilo de comunicación asertivo**, se produce cuando la expresión de pensamiento y sentimientos se realiza de manera directa y clara, representando nuestros propios derechos y los derechos de los demás. Las personas asertivas se muestran tranquilas y seguras de sí mismas.

Los estilos de comunicación se manifiestan no solo de la comunicación verbal de pensamientos y sentimientos, sino también a partir de la comunicación no verbal.

LOS CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN.

Siguen por lo general, la cadena de mando de toda organización. Esta comunicación puede ser:

- **Comunicación Ascendente.** La información que fluye de abajo arriba, desde los subordinados a sus supervisores y de estos a los niveles de dirección. Este tipo de comunicación es necesaria para que los gestores puedan evaluar la eficacia de que son parte importante de la institución.

Son muchos los tipos de mensajes que fluyen hacia arriba, figurando entre ellos las sugerencias para introducir mejoras, la manera de pensar y de sentir acerca del trabajo o sobre la organización

problemas o quejas, solicitudes y respuestas a la comunicación descendente.

Es evidente que la información no será eficaz si no es exacta. La comunicación ascendente suele ser víctima de distorsiones de diversa índole para que los gestores la encuentren más aceptable. Los trabajadores pueden resistirse a informar sobre problemas si creen que los gestores les echan la culpa.

Los gestores deberán crear un ambiente en el que los empleados no tengan reparo en comunicar buenas o malas noticias. Los trabajadores con autoridad delegada probablemente comunicarán información más exacta que los trabajadores menos habilitados o temerosos. Los gestores pueden demostrar que valoran positivamente la comunicación ascendente dando para ello una respuesta o actuando de manera adecuada y con gran rapidez.

- **Comunicación Descendente.** La comunicación que fluye de arriba abajo a lo largo de la línea jerárquica de la organización, desde los directivos y supervisores hasta los subordinados. Esta comunicación sigue las líneas formales de autoridad establecidas por la línea de mando.

Esta comunicación comprende, por lo general, instrucciones para el trabajo, manuales, definiciones de políticas, memorandos, llamamientos motivacionales y otras formas de instrucción formal o retroalimentación.

La comunicación ascendente no siempre es la más adecuada, ya que los trabajadores necesitan más información que la que les proporcionan las instrucciones para el trabajo. Necesitan también, por ejemplo conocer lo que hacen los demás miembros de la organización. Sin embargo, la comunicación descendente es importante por cuanto sin la comunicación apropiada desde los niveles de mando, el personal puede estar desinformado y

desconectado del resto de la organización sentirse insatisfecho en el trabajo.

- **Comunicación Horizontal.** Los mensajes fluyen entre personas del mismo nivel de la organización. Forma parte de esta comunicación las reuniones del personal de plantilla las interacciones frente a frente y la participación en la información mediante notas, memorandos e informes. Este nivel de comunicación se hace necesaria para coordinar las actividades de los diversos departamentos que, aun formando parte de la misma organización son unidades independientes.

Así el director de marketing y ventas ha de comunicarse con el director de producción a fin de evitar un nivel de insuficiente de existencia o por el contrario evitar una sobre carga de las mismas.

La comunicación horizontal siempre se ha dado más entre gestores que entre trabajadores. Sin embargo, a medida que las organizaciones han ido adaptando los equipos de trabajo y los círculos de calidad, es un hecho frecuente llamar a los trabajadores de diferentes unidades o departamentos para que trabajen conjuntamente en un determinado proyecto.

CANALES INFORMALES DE COMUNICACIÓN.

Entre ellos los rumores. Los rumores se filtran a través de los canales de comunicación y transportan una gran variedad de hechos, opiniones, habladurías y otros tipos de información. Los rumores circulan por todas las organizaciones, grandes o pequeñas; es útil que los gestores traten de eliminar este canal informal.

COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación no verbal es inevitable en presencia de otras personas. Un individuo puede decidir no hablar, o es incapaz de comunicarse verbalmente, pero todavía sigue emitiendo mensaje sobre sí mismo a los

demás por medio emitiendo mensajes sobre sí mismo a los demás por medio de su cara y de su cuerpo.

Los mensajes no verbales cumplen varias funciones:

Pueden reemplazar a las palabras (mirada amenazadora), pueden repetir lo que se está diciendo, pueden enfatizar un mensaje verbal o pueden contradecir al mensaje verbal.

▪ **La Mirada**

Ha sido el elemento molecular que más frecuentemente se ha estudiado en las habilidades sociales. Se define la mirada como “el mirar a otra persona o entre los ojos o, más generalmente, en la mitad superior de la cara”. La mirada es única en el sentido de que es tanto un canal (receptor) como una señal (emisor), y además es especialmente importante para regular los turnos de palabras.

La cantidad y tipo de mirada comunican actitudes interpersonales. Una intensa mirada indica sentimientos activos de una manera amistosa, hostil o temerosa; mientras que el desviar la mirada va unido a la timidez, superioridad ocasional o sumisión cabizbaja.

En general según Knapp (1982) se mira cuando:

- Si estas físicamente lejos del compañero
- No hay más que mirar
- Se habla de temas triviales e impersonales
- Se tiene interés en el compañero
- Se posee un estatus superior al compañero
- Si pertenece a una cultura que enfatiza el contacto visual en la interacción
- Se está escuchando más que hablando.

▪ **La Expresión Facial.**

La cara es el principal sistema de señales para mostrar las emociones. La expresión facial juega varios papeles en la interacción social humana:

- Muestra un estado emocional de una persona, aunque ésta trate de ocultarlo.
- Proporciona una retroalimentación continua sobre si se comprende, si está sorprendido, si está de acuerdo etc. con lo que está diciendo
- Indica actitudes hacia los demás.
- Puede actuar de meta de comunicación.

Las seis emociones básicas son: alegría, sorpresa, tristeza, miedo, ira y asco o desprecio que son universales e innatas.

▪ **La Sonrisa**

Expresión facial que es utilizada para transmitir a otra persona un sentimiento de que le gusta a la primera junto con el parpadeo es utilizada para coquetear con los demás y constituye una imitación que solo abre los canales de comunicación sino que también sugiere el tipo de comunicación deseado.

▪ **La Postura Corporal**

La posición del cuerpo y de los miembros, la forma en cómo se sienta la persona, como está de pie, como posea refleja sus actitudes, sus sentimientos sobre sí mismo y su relación con los otros.

Mehrabian (1968) Señala 4 categorías posturales:

- Acercamiento; Una postura atenta comunicada por una inclinación hacia delante del cuerpo.
- Retirada; Postura negativa, de rechazo o de repulsa, comunicada retrocedida o volviéndose hacia otro lado.

- **Expansión;** Un postura orgullosa, engreída, arrogante, despreciativa, comunicada por la expresión del pecho, tronco erecto o inclinado hacia atrás, cabeza erguida, hombros elevados.
- **Contracción;** Una postura depresiva, cabizbaja, abatida comunicada por un tronco inclinado hacia tras, cabeza hundida, hombros que cuelgan, pecho hundido.

▪ **Los Gestos**

Se constituyen en un segundo canal que es muy útil, por ejemplo, para la sincronización y la retroalimentación, también sirven para ilustrar objetos o acciones difíciles de verbalizar.

Los gestos apoyan la acción verbal o contradecirla cuando la gente trata de ocultar sus sentimientos. En algunos casos como en el caso de los sordomudos constituyen todo un lenguaje.

▪ **Movimientos de las pernas / pies**

Los movimientos de las piernas y los pies dicen cosas de nosotros y suelen ser señales de inquietud, aburrimiento, deseo de hundir etc.

▪ **Movimientos de cabeza**

Los movimientos de la cabeza son muy variables pero transmiten a la vez información. Suelen indicar acuerdo, buena voluntad, deseo de acabar la conversación o desacuerdo.

COMUNICACIÓN VERBAL

Ballester R. 2002. Los componentes verbales de la comunicación son:

- **Conversación** La mayoría de la interacción social humana se vale de la conversación, que consiste normalmente en una mezcla de resolución de problemas y transmisión de la información, por parte, y el mantenimiento de las relaciones sociales y el disfruto de la interacción con los demás, por otra.

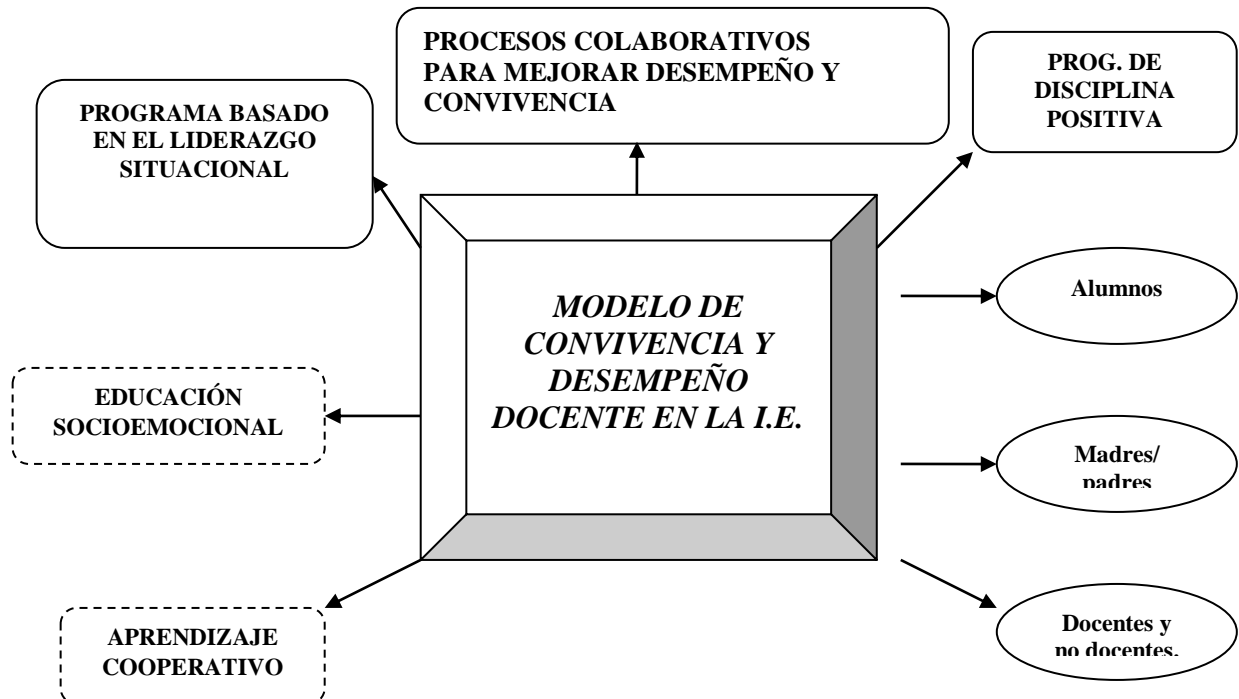
Es la herramienta por excelencia que utilizamos para interactuar con los demás. Existen algunos investigadores que permiten establecer ciertos criterios de corrección o idoneidad en el uso y control de los aspectos implicados en la conversación. Algunos de los principales resultados:

- **Volumen de la voz.** Consiste en hacer que un mensaje llegue hasta un oyente potencial. El volumen alto de voz puede indicar seguridad y dominio (o habla demasiado alto puede sugerir agresividad, ira o tosquedad) Los cambios de volumen de voz pueden emplearse en una conversación para enfatizar puntos.
- **Entonación.** Sirve para comunicar sentimientos y emociones. Una entonación con volumen bajo indica aburrimiento o tristeza. Se percibe a las personas como más dinámica y extravertida cuando cambian la entonación de sus voces a menudo durante una conversación. Las variaciones de la entonación sirven también para ceder la palabra, muchas veces la entonación que se da a las palabras es más importante que el mensaje verbal que se quiere transmitir.
- **Fluidez.** Las perturbaciones excesivas del habla pueden causar una impresión de inseguridad, incompetencia poco interés o ansiedad. Demasiado período de silencio podría interpretarse negativa, especialmente con ansiedad o incluso una señal de desprecio. Otros tipos de perturbaciones incluye repeticiones, tartamudeos, pronunciaciones erróneas, omisiones y palabras sin sentido.
- **Claridad.** La claridad a la hora de hablar es importante si habla arrastrando las palabras con un acento o vocalización excesiva uno se puede hacer más pesado a los demás.
- **Duración del habla.** Se considera competente a las personas que hablan más del 50% del tiempo. Los que hablan más de 80% son considerados por los demás como dominantes y descorteses, mientras quienes hablan solo 20% del tiempo de la conversación se

le considera fríos y pocos atentos. Es conveniente, por lo tanto establecer un ritmo de intercambio en el que se asuma aproximadamente el 50 % del peso de la interacción, sin monopolizar en forma de monólogo la conversación.

- **Las preguntas:** No solo sirven para obtener información; permiten expresar interés, facilitar el inicio de una conversación y posteriormente prolongarla o acortarla. Así las preguntas generales pueden servir para iniciar una conversación.

En conclusión, las personas deben estar preparadas para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales. Estos surgen debido que como persona poseemos creencias, sentimientos y deseos divergentes. Practicar la comunicación asertiva es promover el desarrollo de las habilidades que nos permite ser personas directas, honestas y expresivas en nuestras comunicaciones; además de ser seguras auto-respetamos y tener la habilidad para hacer sentir valiosos a los demás.



Nota: Programas de convivencia en el ámbito educativo.

LA EDUCACIÓN EMOCIONAL

La educación emocional es un enfoque novedoso y atractivo, porque nos permite trabajar una metodología para prevenir la violencia.

Tomo en consideración las aportaciones de Daniel Goleman, como las de Vizquerra, de Álvarez Gonzáles y de otros.

Se ha definido la inteligencia emocional como un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de reconocer y controlar las emociones propias y ajenas, de discriminar entre ellas y utilizar esta información para guiar nuestros pensamientos y acciones.

Goleman (1993) ha descrito cinco componentes de la misma (Tabla I).

Tabla 1. Los 5 componentes principales de la inteligencia emocional.

1. Autoconocimiento	Conocer las propias emociones
2. Autocontrol	Manejar las emociones
3. Autoemoción	Motivarse a sí mismo
4. Empatía	Reconocer las emociones de los demás
5. Habilidades Sociales	Arte de establecer buenas relaciones con los demás

Estas habilidades pueden aprenderse. Se entiende por Educación Emocional. “Un proceso educativo, continuo y permanente que pretende potenciar el desarrollo emocional como complemento indispensable del desarrollo cognitivo, constituyendo ambos los elementos esenciales del desarrollo de la personalidad integral. Para ello se propone el desarrollo de conocimientos y habilidades sobre las emociones con objeto de capacitar al individuo para afrontar mejor los retos que se plantean en la vida cotidiana. Todo ello tiene como finalidad aumentar el bienestar personal y social” (Bizquerra, 2000).

Los objetivos, contenidos y métodos de la Educación Emocional deberán ocupar un sitio cada vez más amplio y destacado en nuestro sistema educativo. Esta puede contribuir al desarrollo integral de la persona combatiendo al analfabetismo emocional descrito por Goleman.

Los objetivos, contenidos y métodos de la Educación Emocional deberán ocupar un sitio cada vez más amplio en nuestro sistema educativo. Uno de los elementos de la inteligencia emocional es el autocontrol emocional que se ha definido como “la habilidad para controlar o reorientar los propios estados de ánimo perjudiciales y la tendencia a pensar antes de actuar, así como a reservarse los juicios”. Particularmente, el tema del control de la ira resulta de especial relevancia para mejorar la convivencia y evitar comportamientos violentos.

Estrategias para la Intervención Educativa

El sistema educativo puede contribuir a perpetuar o, por el contrario, a corregir determinadas inercias hacia comportamientos violentos. Puede actuar en la dirección equivocada cuando aplica planteamientos educativos unificadores de los individuos en vez de otros sensibles a la diversidad y a las diferencias individuales, cuando promueve la competición frente a la cooperación, cuando alienta la utilización de estilos de interacción docente-alumno caracterizados por el autoritarismo.

Cuando desalienta la participación de todos y reparte arbitraria y sesgadamente el protagonismo a unos pocos alumnos supuestamente “buenos” o “ideales” ignorando y excluyendo paulatina e inexorablemente a otros “no deseados” expresándoles rechazo, desatendiendo sus necesidades y precipitándoles a la exclusión escolar y social; y cuando utiliza estrategias de control inconscientes y contradictorias (bien permisividad absoluta, bien imposición autoritaria y rígida de las normas de comportamiento).

Por el contrario, desde los contextos educativos institucionales podemos ayudar a compensar y prevenir la expresión de conductas violentas

proporcionando al alumnado un entorno en el que sea posible la interacción positiva entre iguales y con adultos significativos para ellos.

En líneas generales, la intervención educativa debe planificarse a medio y/o largo plazo, e instaurarse lo más precozmente que sea posible, implicando a todos los niveles de la comunidad educativa. La estrategia concreta a utilizar en cada centro guarda estrecha relación con el grado de implicación del profesorado (Tabla 2. Bizquerra, 1998) y de la comunidad educativa.

Tabla 2. Estrategias de intervención en función del grado de implicación del profesorado.

Grado de implicación del profesorado (De menor a mayor)	Estrategias de intervención (De menor a mayor complejidad)
<ul style="list-style-type: none"> - Se desentiende el tema - Ocasionalmente algún profesor muestra interés - Buena disposición para intervenir a través del PAT - Grupo de profesores interesados en trabajar de forma coordinada sobre el tema - Casi la totalidad del profesorado manifiesta interés 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay intervención - Orientación ocasional de algún profesor - Programas en paralelo, al margen de las diversas materias (actividades extraescolares) - Asignaturas de síntesis - Acción tutorial - Integración curricular - Integración interdisciplinaria - Sistemas de programas integrados

La Educación Emocional y la prevención de la violencia pueden tratarse como temas transversales en estrecha relación con otros temas transversales clásicos.

- Educación para la salud, prevención del estrés
- Educación moral (conflictos)

Para llevar adelante esta opción se requiere la participación de la totalidad -o casi totalidad- del profesorado en sus clases a lo largo de todo el

currículum académico, así como la elaboración y preparación de materias desde las diversas áreas. Las actividades y los contenidos de prevención de la violencia podrían integrarse de forma transversal a lo largo de dichas áreas en todos los niveles educativos de manera coherente y coordinada entre las diferentes personas y áreas implicadas.

Las programaciones didácticas se adaptarían a los contenidos y estrategias didácticas que contribuyen a los objetivos del programa incidiendo muy especialmente en el desarrollo y adaptación de objetivos actitudinales.

El profesorado desarrollaría el programa al mismo tiempo que explica su materia. Se trata de una “infusión” o “integración” en el currículum académico de contenidos educativos que van más allá de lo estrictamente instructivo (integración curricular). Los diversos temas del programa se introducirían en determinado curso, pero son retomados, ampliados y profundizados en sucesivos cursos posteriores.

La integración curricular interdisciplinaria sería un paso más en la integración curricular que requiere una gran implicación del profesorado y una coordinación ejemplar entre ellos. Los contenidos del programa se aplicarían de forma **sincronizada** por los distintos profesores que los vayan a impartir. Desde todas las materias se hace alusión a determinado tema y durante un mismo periodo de tiempo.

CONVIVENCIA PACÍFICA PARA UNA CULTURA DE PAZ

La sociedad en la que estamos viviendo se muestra cada vez más inquieta con el problema de la violencia presente en todos los niveles, tanto internacionales, nacionales, comarcales como institucionales: familiar, y ¿cómo no? escolar. Basta ver cómo cada día se escribe y publica más, sobre violencia, conflicto, indisciplina, descontrol, incluyendo el ámbito escolar.

Nuestra sociedad está impregnada de lo que Johan Galtung (1990) denomina "violencia cultural", que es definida por el autor como los aspectos de la cultura, esfera simbólica de nuestra existencia -

ejemplificada en indicadores sociales como la religión, la ideología, las ciencias empíricas, las ciencias formales y sociales- que dichos indicadores pueden ser utilizados para justificar o legitimar la violencia, la guerra. Las culturas de violencia están sometidas por una infraestructura de creencias individuales, normas sociales y valores que enfatizan el uso de la violencia como medio para alcanzar poder, autoestima y estima grupal, patriotismo, regionalismos y dominación social.

Durante mucho tiempo, los profesores e investigadores educativos estábamos preocupados por las deficientes calificaciones de los escolares, fracaso escolar, pero ahora estamos comenzando a darnos cuenta de que existe una carencia mucho más apremiante: **el analfabetismo emocional y social**. No obstante, aunque sigue haciéndose notables esfuerzos (políticos, pedagógicos, didácticos, psicológicos,...) para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes, no parece hacerse gran cosa para solventar esta nueva y alarmante deficiencia escolar.

En palabras de un profesor de Brooklyn (1996): "Parece como si nos interesa más su rendimiento escolar en lectura, escritura, matemáticas,... que si seguirán con vida la próxima semana". Los incidentes violentos escolares, por desgracia, cada vez son más frecuentes en nuestra cultura occidental.(Wheldall, 1992; Marín,1996).

Nuestro modelo educativo está impregnado de esta violencia cultural.

Uno de los movimientos paralelos a este modelo educativo propone las bases teóricas y prácticas para cambiar la situación social propugnando la creación de lo que se ha denominado, a propuesta de la UNESCO, **"UNA CULTURA DE PAZ"**. Como ha dicho Mayor Zaragoza (1997): La transición de una cultura de guerra a una cultura de paz quiere decir transición de las sociedades en las que el poder es garante de la seguridad a una sociedad que respalda pautas de comportamiento que tratan los desacuerdos, discrepancias ideológicas y conflictos sin el recurso de la violencia.

Esto significa una cultura de democracia que alienta y promueve la participación ciudadana, tanto en las cuestiones nacionales como internacionales; que reemplaza una autoridad jerárquica dominada por hombres por una igualdad entre hombres y mujeres en todos los niveles y define al poder como cooperación. Construye la paz en las mentes de los hombres y mujeres realizando a las personas en redes globales de intereses compartidos y comunidades locales con la comunidad internacional.

Para crear una cultura de paz una tarea esencial es reorientar el aprendizaje y los procesos de socialización que sostienen la infraestructura psicológica de la violencia (Alzate, 1998b). Mientras las culturas de violencia transmiten odio, la opresión de generación en generación, la cultura de paz cultiva la cooperación y la interdependencia: valores de igualdad, diversidad, justicia social y salud económica. También cultiva normas, creencias y actitudes que apoyen la resolución de conflictos no violenta y la reconciliación. Aporta procesos de compromiso activos y realización espiritual que conduzcan a un cambio social positivo.

Para llevar a cabo este modelo educativo no debemos olvidar que la escuela tiene, además del aprendizaje académico, la obligación de enseñar a los niños y jóvenes a vivir juntos y a resolver conflictos de sus vidas, lo que permitirá que aprendan de manera más efectiva. Para la consecución de todo esto proponemos caminar hacia la construcción de una escuela pacífica que William Kreidler acuñó con el término de "aula pacífica" allá por los años setenta.

Esta escuela pacífica descansa en varios principios que el profesor ha de cuidar mucho: y, entre otros, ofrecemos:

1. Tenemos que desarmar la historia.

Hemos aprendido y hemos enseñado la historia del poder. No la del saber. La de la guerra, no la de la cultura. Historia jalonada de acontecimientos bélicos, con el fragor de las armas como

única banda sonora. Tenemos, pues, que cambiar. Sí, tenemos que aprender a pagar el precio de la paz, como hemos tenido que pagar el precio de la guerra. Sería útil y necesario establecer nuevas prioridades en la enseñanza de las ciencias sociales. (Mayor Zaragoza, 1997).

2. Expresión positiva de las emociones.

Los alumnos aprenden a expresar sus sentimientos, especialmente el enfado, la ira y la frustración, encausándolos de formas no agresivas ni destructivas. Aprenden a auto controlarse.

3. Resolución de conflictos.

Aprenden las habilidades de responder creativamente a los conflictos en el contexto de un aula humanitaria y de apoyo. No se trata sólo de evitar que surjan conflictos sino de modo especial de dar soluciones a éstos sin acudir a la violencia. He aquí el punto en el que quiero sentar un Programa Institucional para mejorar la Convivencia y Desempeño Docente para que el profesor también pueda enseñar a los estudiantes aprendan a solucionar los conflictos mediante una serie de técnicas y estrategias preventivas y de tratamiento que conduzcan a la paz.

No dudamos que surjan en las aulas y centros escolares conflictos culturales, ideológicos, raciales, sentimentales, sino lo que interesa es que los estudiantes aprendan a dar soluciones pacíficas en lugar de acudir a la agresividad, agresión física, armas, maltratos. De esta forma estamos enseñando a los chicos a vivir en paz y estamos sentando algunas bases de la **Cultura de Paz**.

Cuando hablamos de técnicas y estrategias de resolución de conflictos siempre diferenciamos entre las preventivas que tratan de evitar que surjan conflictos y las de resolución que tratan de resolver el problema. El profesor ha de enseñar que los alumnos aprendan a solventar cada día los conflictos del aula. Creo que esta es una nueva línea de investigación y de perfeccionamiento del profesorado para evitar el fenómeno de la violencia escolar que, como he dicho, nos preocupa mucho y cada día

más. Es lo que Goleman (1997) llama "La escolarización de las emociones".

Esto obliga a que tanto profesores como discípulos focalicen su atención en el entramado mismo de la vida emocional. Consiste en convertir las tensiones y conflictos y los problemas cotidianos en el tema de trabajo de cada día. De este modo se habla en clase de problemas reales (sentirse ofendido, sentirse rechazado, la envidia, celos, los altercados diarios,...) que podrían terminar en peleas en el patio de recreo, en la misma aula o en la calle, se analizan y reflexionan e intenta dárseles solución pacífica.

Señaló también que esta nueva propuesta escolar de alfabetización emocional no considera que la vida emocional y social constituya una intrusión irrelevante en la vida del niño que, en el caso de dificultar la vida escolar, haya que relegar a la visita disciplinaria, al despacho del director o a la consulta del psicólogo escolar, sino que centra precisamente su atención en las facetas, más apremiantes, en realidad, de la vida cotidiana del alumno.

De este modo, el aprendizaje emocional va calando lentamente en la vida del discente y va fortaleciendo y consolidando determinados hábitos para aplicarlos en los momentos difíciles y frustrantes de la vida sin acudir a la violencia. Son varios los programas escolares preventivos para la alfabetización emocional, educación afectiva (Goleman,1997) y para la resolución de conflictos en el ámbito escolar (Alzate Sáez de Heredia,1997; Díaz Aguado,1998) mediante estrategias y técnicas de cooperación, comunicación, tolerancia, expresión positiva de las emociones, control de la agresividad, desarrollo emocional.

CAPITULO III

RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

Para conocer cómo se presente y qué características tiene el objeto de estudio, se realizó un planificado estudio de campo.

El mismo que se basó en la observación directa, reconocimiento de la realidad, el estudio científico de problemas relacionado con nuestro objeto de estudio y todo un proceso de levantamiento de información con la finalidad de hacer una base de datos de nuestro problema.

Para ello se tuvo que encuestar a docente y directivos de la I.E. N°11159 “Virgen del Carmen”- Atunpampa de Kañaris, las mismas que dieron los siguientes resultados.

Para medir el nivel de liderazgo de la dirección de la I.E., se buscó conocer las principales características de la institución, dentro de las que destaca paternalismo, y la exigencia en la toma de decisiones, falta de coordinación que debe tener el responsable de la dirección de la I.E. como se observa en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 01

Liderazgo en la Dirección de la I.E. N°11159 “Virgen del Carmen”

ALTERNATIVAS	N°	%
Es exigente	07	39
Falta de coordinación	08	44
Delega funciones	02	11
Inspira confianza	01	6
TOTAL	18	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°11159 - 2017

ANÁLISIS

Liderazgo (2008) entendido como: “Se constituye en la función de guiar o dirigir a los miembros de un grupo sobre la base de las ideas”⁷ Es decir influir en las personas ideas que ejerzan voluntariamente para lograr metas en beneficio de su institución. Para que se logre debe haber motivación, dependiendo de ella aumentará o disminuirá a través del clima que exista.

Por lo tanto, ¿Qué clase de clima institucional se puede tener si se tiene una gestión calificada en las encuestas como deficiente? Tal es así que el 83% de los docentes encuestados no consideran un líder al director, el 39% dicen que es exigente en el ejercicio de sus funciones, que se debe cumplir estrictamente tal y como él lo programa. Un 44% de los docentes encuestados manifiestan que no existe coordinación entre los agentes educativos, el 11% de encuestados dicen que el Director delega funciones en su ausencia y el 6% manifiestan que sí inspira confianza.

Por lo que concluimos, que no existe una dirección institucional que se coherente y persuasivo, no ejerce influencia en el desarrollo de actividades

⁷ Crisólogo Arce, Aurelio. Diccionario Pedagógico. (p.266)

académicas que se realiza en la I.E. Liderazgo en la Dirección de la I.E. N°11159 “Virgen del Carmen” para fortalecer las funciones del grupo. Para Henry Farol; lo anterior lo sirve como referencia para sostener que “es imposible mejorar los niveles de productividad si no hay liderazgo” ⁸

Otro de los factores que nos permite conocer la magnitud del problema del clima institucional en la I.E. objeto de estudio, es el nivel de comunicación que existe entre los docentes.

Y la influencia en el campo educativo. Lo que se pretende saber si la deficiente comunicación es causa de los procesos de gestión y procesos de enseñanza aprendizaje en la I.E. en estudio. Al observar el siguiente cuadro encontramos que:

CUADRO N° 02:

Nivel de Comunicación entre docentes de la I.E. N°11159 “Virgen del Carmen”

ALTERNATIVAS	N°	%
Hipocresía	03	17
Chimes	07	39
Acogedor	02	11
Conflictivo	06	33
TOTAL	18	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°11159 - 2017

⁸ Farol, Henry. Teorías de Liderazgo.

ANÁLISIS

La comunicación se define como: “Conjunto de signos, señales o símbolos de cualquier clase entre personas”⁹. Por lo que siempre debe existir un ambiente social favorable que propicia un clima favorable para la convivencia armónica en la productividad.

Sin embargo. ¿Qué productividad se puede adquirir en un I.E. en la que observamos un deficiente nivel de comunicación?

Se demostró que el 39% de los encuestados opinaron que el nivel de comunicación entre los docentes se deteriora por los chismes, 17% considera que se debe a la hipocresía y el 33% opina que la comunicación es conflictiva.

La comunicación en la I.E. N°11159 “Virgen del Carmen” se reduce al chisme, entonces se convierte en señales distorsionadas a la realidad personal y de la institución, lo que ocasionan malos comportamientos.

Para algunos autores el chime es un símbolo muy negativo en la Comunicación porque debido a esto el mensaje llega distorsionado y cambiado. Por lo que se puede decir que es un factor negativo y que demuestra la existencia de un pésimo clima institucional.

Con estas condiciones es difícil que se desarrolle una buena comunicación. Ante lo dicho: Alberto Schweitzer afirma: “Que no se conseguirá el rendimiento si hay deficiencia en la comunicación”

Uno de los factores más relevantes que permiten conocer la magnitud del problema son las relaciones humanas, entre docentes y Directivos. Lo que se quiere saber si las relaciones humanas conflictivas entre docentes y director es causal de gestión y por donde afecta.

⁹ Crisólogo Arce, Aurelio. Diccionario Pedagógico.

CUADRO N° 03

Relaciones Humanas entre docentes de la I.E. N°11159 “Virgen del Carmen”

ALTERNATIVAS	N°	%
Falta de respeto	06	33
Conflictivas	05	28
Hipocresía	04	22
Escasa confianza	02	11
Buen ambiente	01	06
TOTAL	18	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°11159 - 2017

ANÁLISIS

Se entiende como relaciones humanas a la “Disciplina humanística que busca el mejor conocimiento y entendimiento del hombre con sus semejantes”¹⁰. Por lo que es muy importante tener respeto y confianza con otras personas para tener paz y tranquilidad. El 94% de los encuestados en la I.E. en estudio afirman que las relaciones humanas son conflictivas, falta de confianza, hipocresía y falta de respeto. Por lo que se concluye que el clima institucional se muestra sombrío y con deficiencias. Abert Schweitzer, dice: “Sin relaciones humanas es imposible la familiarización y socialización para alcanzar un buen rendimiento”. Otro de los que nos permite sustentar el problema es el no reconocimiento al trabajo pedagógico que realizan los docentes.

Lo que se quiere llegar a conocer es que si los docentes reciben estímulos por su labor pedagógica que incentive al docente mejorar aún más en el proceso enseñanza – aprendizaje. Observando el siguiente cuadro determinamos que:

¹⁰ TERMINOLOGÍA ADMINISTRATIVA BÁSICA. Lima – Perú. 1983

CUADRO N° 04

Estímulos por labor pedagógica

ALTERNATIVAS	Nº	%
Recibe resoluciones	03	17
Es ignorado	08	44
No es valorado	04	22
Criticado	03	17
TOTAL	17	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. 2017

ANÁLISIS

Se entiende por estímulo: “Acción de incitar a estimular a uno para que ejecute determinadas obras”¹¹. Quiere decir es la consideración que se le tiene a alguien por la labor que desempeña de forma eficiente en el ejercicio de sus funciones, lo que estimula al docente a mejorarse como profesional elevando su nivel de productividad.

Pero ¿Cómo se puede hablar del nivel de productividad si no existen estímulos por la labor que desempeña? En la I.E. de estudio el 44% de los encuestados manifestaron que su labor pedagógica es ignorada, el 22% afirman que su trabajo no es valorado. Y el 17% que son criticados por su trabajo. Ante lo expuesto la teoría del equilibrio organizacional afirma que al incentivarlos oportunamente a los trabajadores no hay una dedicación y amor en el trabajo.

Uno de los factores que también permite sustentar el problema es el deficiente monitoreo de las acciones educativas como observamos en el siguiente cuadro:

¹¹ OCEANO UNO, DICCIONARIO ENCICLOPEDICO.ILUSTRADO

CUADRO N° 05

Monitoreo de las Acciones Educativas en la I.E. N°11159 “Virgen del Carmen”

ALTERNATIVAS	N°	%
Pertinentes	02	11.1
Deficientes	05	27.8
No se le presta interés	03	16.7
No se realizan	08	44.4
TOTAL	18	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°11159 - 2017

ANÁLISIS

Entendemos como monitoreo “función administrativa que consiste básicamente en la comparación de objetivos logrado con lo que realmente se logró”¹²

Por lo tanto ¿De qué gestión se puede hablar sin permanentes monitoreo? En la I.E. que es objeto de estudio el 44.4% de los encuestados manifestó que no se realiza ningún tipo de monitoreo, el 16.7% opinó que no se les presta el interés necesario, el 27.8%, confirmaron que cuando se dan son deficientes sólo el 11.1% manifestó, que son pertinentes.

Al respecto Elton Mayo afirma “Sin supervisión no se logrará una productividad en el campo laboral”

También se determinó que la gestión del Director es un factor importante para demostrar que existe un liderazgo como se observa en el siguiente cuadro:

¹² ALVARADO OYARCE, Otoniel. Gestión Educativa. (p.p. 158)

CUADRO N° 06

Gestión del Director de la I.E. N°11159 “Virgen del Carmen”

ALTERNATIVAS	N°	%
Acertada	02	11.1
Individualista	06	33.3
Autoritaria	07	38.9
Conflictiva	03	16.7
TOTAL	18	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°11159 - 2017

ANÁLISIS

Entendemos por Gestión a “La acción de administrar o de gestionar el funcionamiento de un sistema organizacional con el fin de lograr objetivos”¹³

Entonces, nos planteamos la siguiente interrogante ¿Por qué la gestión del Director es autoritaria e individualista?. El 33.3% de los encuestados consideran que la gestión es individualista, el 38.9% opinaron que es autoritaria y el 16.7 es conflictiva, sólo el 11.1 la considera acertada.

Drucker “Gestión es proporcionar saber y ello sirve para producir resultados positivos” ¹⁴

Con la finalidad de conocer cómo se desarrolla el clima institucional, se consideró como son la toma de decisiones en la institución para ello se consideró las siguientes alternativas como se expresa en el siguiente cuadro:

¹³ CRISÓLOGO ARCE, Aurelio. Diccionario Pedagógico.

¹⁴ Diccionario Pedagógico. Pág. 364

CUADRO N° 07

Toma de Decisiones del Director de la I.E. N°11159 “Virgen del Carmen”

ALTERNATIVAS	N°	%
Coordina con la APAFA	03	16.7
No coordina	10	55.6
Es individualista	05	27.7
TOTAL	18	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°11159 - 2017

ANÁLISIS

Entendemos por toma de decisiones “Al acto de seleccionar algunas de las diversas alternativas posibles para lograr un objetivo” ¹⁵

Entonces nos preguntamos ¿Por qué el Director no coordina antes de tomar una decisión? El 55.6% de los encuestados afirma que el Director no coordina, el 27.7% que es individualista y sólo el 16.7% afirmó que si coordina eso demuestra que él tiene preferencias con ciertos docentes por lo que se origina el divisionismo y por ende que exista un clima conflictivo.

Para medir el grado de tolerancia que existe entre los docentes se trató de precisar las características más resaltantes que existe en el clima institucional en las que destaca la impulsividad y la pasividad que se debe tener en una I.E. y como se observa en el cuadro siguiente:

¹⁵ CRISÓLOGO ARCE, Aurelio. Diccionario Pedagógico

CUADRO N° 08

Tolerancia entre los docentes de la I.E. N°11159 “Virgen del Carmen”

ALTERNATIVAS	N°	%
Impulsividad	11	61.1
Pasivos	07	38.9
TOTAL	18	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°11159 - 2017

ANÁLISIS

Tolerancia se entiende como: “Saber permitir considerar y respetar las opiniones y acciones de los demás”¹⁶. Es decir que es saber conllevar un clima acogedor que permita lograr que se cumplan los objetivos de la institución.

Por lo que nos preguntamos ¿Qué tipo de clima institucional se logrará cuando se, es impulsivo? El 61.1% de los encuestados manifiestan que los docentes son impulsivos y sólo el 38.9% son pasivos.

Por lo que se puede concluir que la falta de tolerancia perjudica al clima institucional y relaciones interpersonales.

Otro de los factores que nos permite conocer la magnitud del problema del clima institucional en la I.E. que es objeto de estudio, es las opiniones que manifiestan los docentes. De hecho lo que se quiere saber es como vierten sus opiniones. Observamos el siguiente cuadro:

¹⁶ Crisólogo Arce, Aurelio. Diccionario Pedagógico.

CUADRO N° 09

Las opiniones de los docentes de la I.E. N°11159 “Virgen del Carmen”

ALTERNATIVAS	N°	%
Diálogo	04	22.2
Imponiendo sus ideas	08	44.4
Discrepancias	05	27.8
Inseguridad	01	5.6
TOTAL	18	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°11159 - 2017

ANÁLISIS

Las opiniones son “Expresiones libres que realizan un grupo humano en torno a un asunto de interés común” ¹⁷

Como podemos observar el 44.4% opinó que los docentes imponen sus ideas, el 17.8% al dar sus opiniones existen discrepancias el 22.2% manifiesta que existe diálogo y el 5.6 % que existe inseguridad al dar sus opiniones lo que demuestra que no existe un clima adecuado.

Para determinar cómo es la organización de la I.E. que es objeto de estudio, se trató de buscar sus características del clima institucional entre las que destacan el autoritarismo, individualismo como podemos observar en el siguiente cuadro:

¹⁷ Crisólogo Arce, Aurelio. Diccionario Pedagógico.

CUADRO N° 10

Organización de la I.E. N°11159 “Virgen del Carmen”

ALTERNATIVAS	Nº	%
Autoritaria	12	66.7
Flexible	02	11.1
Es adecuada	04	22.2
TOTAL	18	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°11159 - 2017

ANÁLISIS

Entendemos como organización a “Proceso de ordenar elementos de un todo, lógico sistemático y funcional” ¹⁸. Es decir es la forma como esta ordenada una I.E. que está orientada al logro de metas comunes en beneficio de la institución.

Por lo tanto ¿Qué clima institucional puede existir cuando no tiene una organización adecuada la I.E.? Así tenemos que el 11.1% de encuestados opinaron que tiene una organización flexible, el 22.2 % que si existe una organización adecuada y el 66.7 % que es autoritaria y prepotente por que no conduce a la mejor convivencia.

Raethirsberger y Dickson afirma “La Organización Industriales algo que multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos.”

¹⁸ OCEANO UNO. Diccionario Enciclopédico Ilustrado.

CUADRO N° 11

Actitudes entre los docentes de la I.E. N°11159

ALTERNATIVAS	N°	%
Respeto mutuo	03	16.7
Hipocresía	10	55.6
Agresiones verbales	05	27.7

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 11159 - 2017

ANÁLISIS

Entendemos por Actitudes a “Disposición” de ánimo manifestado exteriormente “Es decir es la manera cómo reaccionan las personas frente a una situación y que esta”

Puede favorecer o perjudicar las relaciones interpersonales en una I.E. como observamos el 16.7 % de encuestados afirmaron que existe respeto el 27.7 % que existen agresiones verbales entre docentes y el 55.6 % que existe hipocresía entre los docentes lo que da entender que las relaciones interpersonales se encuentran resquebrajadas en la I.E. que es objeto de Estudio.

Otro de los factores que nos permite conocer cómo se dan las relaciones interpersonales es la equidad de trato de parte de los Directores hacia los docentes como podemos observarlo en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 12

Equidad de trato de los directivos con los docentes de la

I.E. N°11159 “Virgen del Carmen”

ALTERNATIVAS	N°	%
Igualdad	01	5.6
Respeto	04	22.2
No hay equidad	08	44.4
Se brindan confianza	02	11.1
Existe maltrato	03	16.7
TOTAL	18	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 11159 - 2017

ANÁLISIS

Se entiende por Equidad de trato “Al accionar de manera equitativa y justa con los demás personas”. Por lo que vemos en la I.E. que es objeto de estudio carece de equidad de parte de los directivos a los docentes porque el 61 % lo afirman y crea un malestar entre los docentes.

Según Elton Mayo “La carencia del trato justo y digno no permite que exista socialización, lo que obstaculiza el rendimiento.”

En tal sentido tenemos afirma que es muy importante que existe una equidad de parte del Director para con los docentes y poder fortalecer las relaciones interpersonales.

Otro de los factores que nos demuestran y sustentar el problema que existe es la falta de práctica de valores entre docentes, Directivo y educando como podemos observar en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 13

Practica de valores por parte de los docentes de la I.E.

ALTERNATIVAS	N°	%
Solidaridad	03	16.7
Compañerismo	02	11.1
Respeto	01	5.6
No practica valores	12	66.6
TOTAL	18	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 11159 - 2017

ANÁLISIS

Entendemos por practica de valores “A conducta básicas que norman la calidad de vida de las personas”, ¹⁹ lo que nos demuestra que es muy importante la práctica de valores que contribuyan a fortalecer las relaciones interpersonales. El 33.3 % de los encuestados afirman que se practica el compañerismo, la solidaridad y el respeto, el 66.6 % de los encuestados afirman que se practica los valores.

Otra de las causas de que no existen relaciones interpersonales armoniosas es que no se demuestra que existe compañerismo entre docentes y directivos. Como observamos en el siguiente cuadro:

¹⁹ Idem

CUADRO N° 14

Compañerismos entre docentes y directivos de la I.E.

ALTERNATIVAS	N°	%
Solidarios	03	16.7
Apático	04	22.2
Indiferente	11	61.1
TOTAL	18	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 11159 - 2017

ANÁLISIS

Compañerismo se define como: “Ser leal y servicial con los demás y practicar la amistad”.²⁰ El 16.7 % de los encuestados afirmaron que son solidarios, 22.2 % que son apáticos el 61.1. % que son indiferentes con sus compañeros de trabajo lo que nos demuestra que no existe compañerismo entre los docentes de la I.E. lo que no permite que exista buenas relaciones interpersonales

Uno de los factores que nos demuestran que las relaciones interpersonales no son buenas es la falta de solidaridad entre docentes lo que dificulta la solución de problemas como observamos en el siguiente cuadro.

²⁰ Crisólogo Arce, Aretico Diccionario Pedagógico

CUADRO N° 15

¿Existe solidaridad entre los docentes de I.E.?

ALTERNATIVAS	N°	%
SI	04	22, 2
NO	14	77, 8
TOTAL	18	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 11159 - 2017

ANÁLISIS

Solidaridad se define como “La Cohesión e identificación impide a los seres humanos a ayudarse mutuamente dando solución a los problemas que se presente”.²¹ El 77.8 % de encuestados afirmaron que los docentes no son solidarios con sus colegas y que el 22.2 % si son solidarios lo que no permite solucionar los problemas que se presentan en la Institución.

Las agresiones verbales es un factor que no permite que las relaciones interpersonales sean deficientes como se puede observar en el siguiente cuadro:

²¹ CRISOLOGO ARCE, Aurelio Diccionario Pedagógico

CUADRO N° 16

Existen agresiones verbales entre los docentes de la I.E.

ALTERNATIVAS	Nº	%
No existe respeto	07	38, 9
Existe hipocresía	05	27, 8
No se respetan las ideas	06	33, 3
TOTAL	100	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 11159 - 2017

ANÁLISIS

Agresiones verbales se define como: manifestaciones de carácter hostil y destructivo mediante palabras ofensivas. El 38, 9 % de encuestados afirman que no existe respeto entre colegas, el 27, 8 % afirmaron la existencia de hipocresía y el 33.3 % que no se respeta las ideas de los demás ocasionando agresiones verbales constantes.

Las relaciones interpersonales deben ser buenas y promoverse en todos los integrantes de la I.E. para que se pueda obtener buenos resultados.

CUADRO N° 17

Consideras que en los trabajadores de tu I.E. existen y se promueven las buenas relaciones interpersonales

ALTERNATIVAS	N°	%
Si	06	33, 3
No	16	66,7
TOTAL	18	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 11159 - 2017

ANÁLISIS

Las relaciones interpersonales son consideradas como “La relación de una Persona, con otra, que empleando técnicas de comunicación informa dialogo, discrepa, conduce y toma decisiones”.²²

Como se puede apreciar las relaciones interpersonales son conflictivas el 66, 7 % de los encuestados manifestó que no son buenas las relaciones interpersonales y el 33, 3 % opino que si son buenas con lo que se puede concluir que se encuentran deterioras las relaciones Interpersonales.

El trato que exista entre docentes debe ser favorable para que una institución exista relaciones interpersonales armoniosas como podemos observar en el siguiente cuadro:

²² Marcelo Walter, Cojal Bernardo. Gestión Educativa.

CUADRO N° 18

Trato entre docentes de la I.E.

ALTERNATIVAS	N°	%
Sincero	06	33,3
Hipocresía	16	66,7
No se dirigen la palabra	07	39.0
TOTAL	18	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 11159 - 2017

ANÁLISIS

Trato entre docentes se define como: Acciones que tienen los docentes donde se manifiesta su accione positivas o negativas.

El 33% de los docentes encuestados afirmaron que el trato que se dan es sincero, el 27.7% que existe hipocresía y el 39% que los docentes no se dirigen la palabra.

Lo que nos demuestra que las relaciones interpersonales son deficientes.

El trabajo en equipo es muy importante en una Institución porque favorece a las relaciones interpersonales porque permite el logro de las metas trazadas observamos en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 19

Los Docentes Promueven el trabajo en equipo en la I.E.

ALTERNATIVAS	N°	%
SI	05	27.8
NO	13	72.2
TOTAL	18	100.00

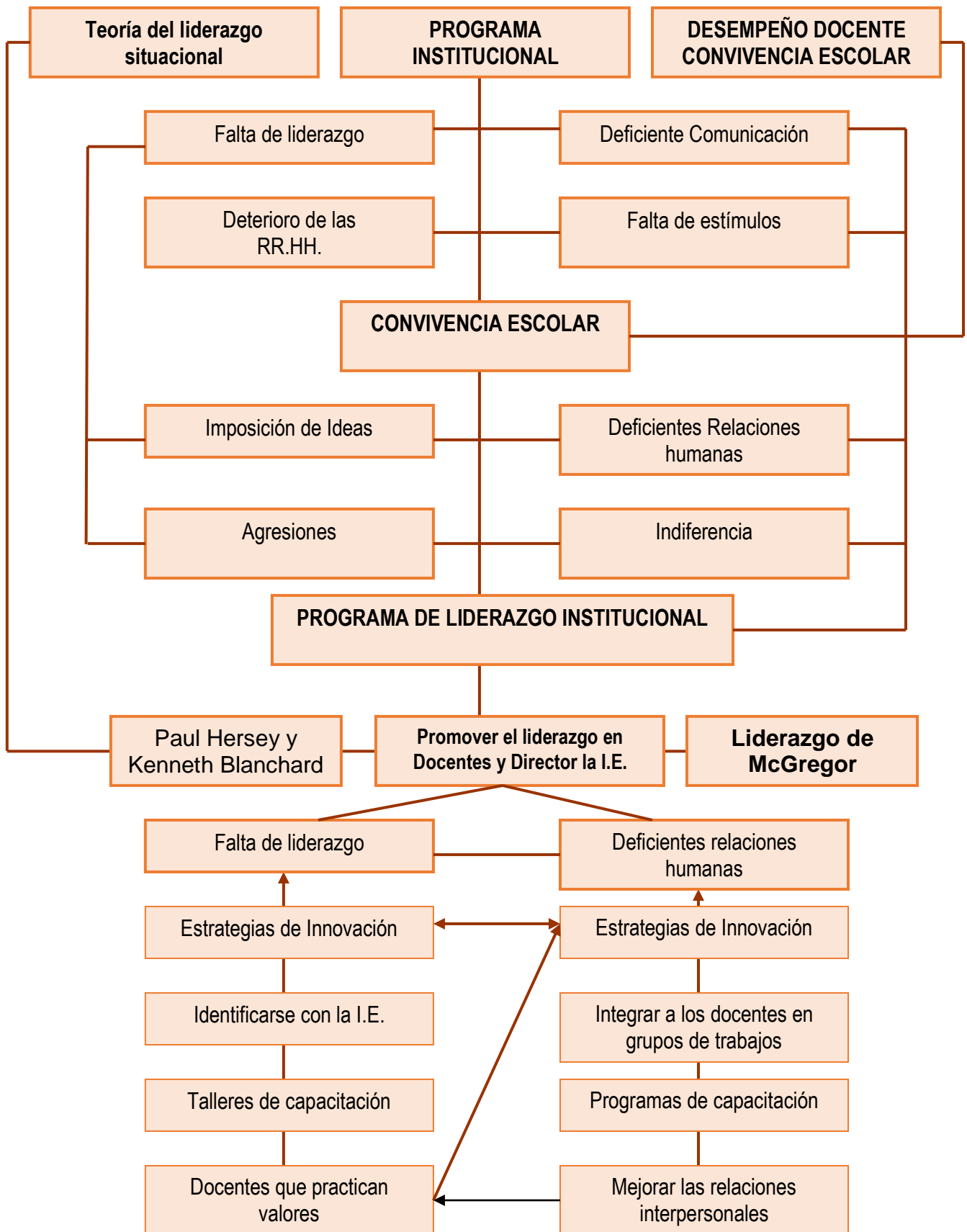
FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 11159 - 2017

ANÁLISIS

Trabajo en equipo se define como: “El trabajo donde los integrantes ponen en práctica sus aptitudes individuales y recíprocas en forma coordinada para obtener un excelente resultado”²³. Como podemos observar el trabajo en equipo es indispensable para obtener resultados positivos el 27.8% de encuestados opinó que no se promueve el trabajo en equipo y el 72.2% manifestó que no existe trabajo en equipo.

²³ Crisólogo Arce, Aurelio Diccionario Pedagógico.

3.2. MODELO TEÓRICO



3.3. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.3.1. DENOMINACIÓN

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE Y CONVIVENCIA ESCOLAR EN LA I.E. N° 11159 “VIRGEN DEL CARMEN” DEL CENTRO POBLADO ATUNPAMPA DEL DISTRITO DE KAÑARIS-2016

3.3.2. INTRODUCCIÓN

El programa de fortalecimiento de liderazgo es una propuesta que se fundamenta en teorías que nos permitirá comprender los comportamientos del ser humano y su desenvolvimiento como líder dentro de la institución educativa.

Un liderazgo implica la existencia de una particular relación de influencia entre dos o más personas, aunque generalmente se refiere a grupos de personas, aunque generalmente se refiere a grupos de personas.

En este aspecto el liderazgo está relacionado con el clima institucional y las relaciones interpersonales, ya que el sistema cognitivo de un individuo es el proceso en virtud del cual influye sobre las actividades de un grupo organizado se influye sobre las actividades de un grupo organizado con respecto a la fijación y consecuencia de las metas.

El ambiente Psicológico es la situación en que las personas perciben e interpretan su ambiente externo. En este ambiente las personas y objetos adquieren valencias. Cuando su ambiente es positivo, cuando las personas satisfacen sus necesidades. En cambio los negativos causan repulsión.

Es por eso que la presente propuesta busca mejorar o fortalecer el liderazgo de los docentes y personal jerárquico de la Institución Educativa N°11159 “Virgen del Carmen” del Centro Poblado Mayor Atunpampa del Distrito de Kañaris.

3.3.3. OBJETIVO DEL PROGRAMA

- **GENERAL**

Promover el liderazgo en los docentes y estudiantes de la I.E. N°11159

- **ESPECIFICOS**

- Contribuir a la práctica del liderazgo institucional
- Mejorar el clima institucional y las relaciones interpersonales
- Monitorear y evaluar el desarrollo del programa.

3.3.4. FUNDAMENTACIÓN

FUNDAMENTOS TEORICOS

LIDERAZGO SITUACIONAL DE PAUL HERSEY Y KENNETH BLANCHARD.

Para administrar organizaciones complejas sistematizo 14 principios para el comportamiento gerencial en su teoría clásica que son:

- A. División del trabajo: A más especialización, con mayor eficiencia desempeña su oficio
- B. Autoridad: Del director este tendrá que tener autoridad personal. Para obtener buenos resultados
- C. Disciplina: Los miembros de una I.E. deberán respetar las reglas y convenios. Esto será el resultado de un buen liderazgo.
- D. UNIDAD DE DIRECCION: Las decisiones a tomar tendrán un solo objetivo dirigidos por el Director que será un solo plan
- E. Unidad de mando: Los docentes recibirán instrucciones adecuados y sustentados.
- F. Subordinación: de interés individual al bien común: El interés de los docentes debe ser los intereses de la I.E. como un todo
- G. Trato justo: El trato debe ser justo para todos los docentes

- H. CENTRALIZACION: Farol considera que los Directores debe conservar su responsabilidad pero también deben delegar funciones para de esta manera cumplir adecuadamente su oficio
- I. JERARQUIA: La línea de autoridad de las instituciones educativas deben estar organizadas en un organigrama
- J. ORDEN: Cada docente debe tener ordenada en sus responsabilidades y en sus funciones
- K. EQUIDAD; Los directores deben ser amistosos y equitativos en el trato con los docentes
- L. Estabilidad Laboral: Las constantes relaciones del Personal no es favorable para el funcionamiento de los instituciones educativas
- M. Iniciativa: Los docentes deben tener la libertad para realizar sus metas trazadas, aun cuando se cometan errores
- N. Espíritu del equipo: Promover el espíritu de equipo para dar un sentido de unidad

Farol recomienda que es muy importante la comunicación verbal en lugar de la comunicación escrita

TEORÍA DE MC GREGOR

En esta teoría Mac Gregor clasificó el liderazgo en tres tipos de líderes

1. Líder Racional: Es el que conduce a sus compañeros dentro de los límites. Es responsable ante sus conducidos y controlado por los que le conceden autoridades
2. Líder Tradicional: Es el que tiene autoridad derivada del hecho de sustancia social y de su autoridad que es reconocida por la tradición
3. Líder Carismático: Es el tipo opuesto al líder racional, porque es el que consigue todo utilizando el magnetismo personal. Puede tener una total obediencia y confianza

TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN CONTINGENCIAS

Según Charles Kinderlberger cuando no hay una forma única de administrar en forma óptima, ningún plan ni estructura organizacional ni estilo de liderazgo es idóneo para funcionar con eficacia absolutamente en todas las situaciones

Para cada caso concreto los directores deben hallar soluciones apropiadas. La teoría de administración de Contingencias se originó en el enfoque de sistemas para organizaciones Administrativas poniendo énfasis en el estilo de Liderazgo.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

El liderazgo se adquiere cuando se posee dominio y manejo de las influencias interpersonales y directas.

El liderazgo en la Administración nos da a conocer Even Lunstedt en su libro “El Liderazgo en la Administración y su uso en el poder social” define claramente el liderazgo como “La habilidad para influir en el comportamiento de otros, formular caminos para llegar a esas metas y crear algunas normas sociales en el grupo”

La habilidad que tienen algunas personas para influir en algunas personas la mayor parte de veces permite lograr las metas que se trazan las instituciones cuando estas son positivas.

Henry Farol afirma “Que es imposible mejorar los niveles de productividad si no hay liderazgo”, los niveles de productividad si no hay liderazgo”

En su teoría clásica Henry Farol afirma que los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas y que los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo.

En la actualidad el legado de este modelo sería la elaboración de las normas de convivencia y el reglamento Interno.

FILOSÓFICA

En la vida real, los grupos tienen líderes en el sentido estricto, a pesar que los miembros de esos grupos no identifican a una sola Persona

A medida que un grupo toma forma una persona puede sobresalir en forma eficaz. De esta manera son muchas las razones que existen para adquirir liderazgo

Una vez que los líderes u otros miembros alcanzan un lugar preeminente, son capaces de hacer perder el interés en actividades en que ellos no sobresalen.

PEDAGÓGICA

Para conseguir el cambio en los docentes y fomentar el liderazgo se deben buscar experiencias que impliquen explorar y usar en su mundo personal acciones que les guste y les interese.

Que promueve el trabajo en equipo e incentivar la práctica de los valores.

3.3.5. EQUIPO DE TRABAJO

- La I.E. N°11159 “Virgen del Carmen” del Centro Poblado Mayor Atunpampa del Distrito de Kañaris
- Docentes del Nivel Inicial y Primario

3.3.6. ALCANCE E IMPACTO DEL PROGRAMA

La población Beneficiada está conformada por los 18 docentes de la I.E.

3.3.7. BENEFICIOS POR ALCANZAR

- ❖ Integración de la comunidad educativa en las actividades programadas
- ❖ Revalorar las relaciones interpersonales y fortalecer el liderazgo en el proceso educativo
- ❖ Impulsar la práctica del liderazgo como un recurso para mejorar el clima y las relaciones interpersonales entre los docentes

3.3.8. LINEAS ESTRATEGICAS DE INNOVACIÓN

Brindar a los educandos un adecuado clima y buenas relaciones interpersonales basadas en un buen liderazgo

Se llegó a la conclusión que las relaciones interpersonales son conflictivas y que el 44 % de docentes opinan que no existe equidad en el trato que les brinda el Director al personal docente y que el 66 % de los docentes no practican valores en la I.E. u que el 61 % son indiferentes con sus colegas que no existe compañerismo.

En el trabajo de campo se pudo determinar que existen los siguientes problemas:

- ✓ Falta de liderazgo institucional
- ✓ Deficiente nivel de comunicación
- ✓ Deterioro en las relaciones humanas
- ✓ Falta de estímulos a la labor que realizan los docentes
- ✓ Falta de solidaridad
- ✓ Imposición de ideas
- ✓ Agresiones verbales
- ✓ Trato injusto
- ✓ Indiferencia entre colegas

3.3.9. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO

La meta principal es identificar y fortalecer las relaciones interpersonales y el clima institucional, partiendo de la práctica de un liderazgo democrático en los docentes educandos.

El eje principal consistirá en la preparación y capacitación constante del Director y docentes que se darán a través de conferencias dentro de la Institución con profesionales de la provincia y de reconocida trayectoria académica, que contribuyan a que los docentes reflexionen en que es muy

importante tener un clima institucional reflexionen en que es muy importante tener un buen clima institucional que favorezca a los buenas relaciones interpersonales.

3.3.10. Los Contenidos a tratarse serán

Fundamentación teórica de liderazgo

- Estrategias para motivar e incentivar a los docentes a ser partícipe de la práctica de un liderazgo
- Estrategias para incentivar a la práctica de valores orientados a la vida
- Estrategias para formar líderes de grupo

3.3.11. Estrategias metodológicas

De acuerdo a las necesidades encontradas en la investigación empírica se realizaron dos acciones paralelas las cuales para b mejor entendimiento serán:

- Capacitaciones
- Talleres

CAPACITACIONES

▪ Objetivo

Obtener una participación activa de todos los agentes educativos para mejorar y desarrollar liderazgo que favorezca el clima institucional y las relaciones interpersonales

▪ Funcionamiento

El Director y la Investigación se encargaran de solicitar a los docentes que participen activamente en el desarrollo de la capacitación con los

propósitos de complementar sus conocimientos que han ido adquiriendo durante su formación académica y en la escuela

Se solicitará a las docentes sugerencias para la capacitación con temas de su interés con la finalidad de que propongan contenidos para complementar los temas. Las sugerencias serán seleccionadas para ser tomadas en la capacitación.

Durante el desarrollo de la capacitación el personal directivo y docente participará activamente socializando y dando a conocer sus puntos de vista se harán comentarios durante el desarrollo del evento.

TALLERES

- **Objetivo**

Intercambiar experiencias entre los docentes y proponer.

- **Funcionamiento**

Se tomaran acuerdos entre docentes y directivos de la Institución Educativa para establecer un cronograma para el desarrollo de talleres

Se les invitará formalmente a los docentes e indicándolos las fechas y horarios en que se desarrollan los talleres.

Para su desarrollo se utilizaran recursos previstos y se tratará de aprender el tiempo.

Se evaluará permanentemente para superar los errores en los próximos talleres.

3.3.12. DESARROLLO DEL PROGRAMA

ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL CLIMA INSTITUCIONAL

a) Para despertar el interés

- Se realizara dinámicas
- Se planteara interrogantes










b) Para activar y mantener el interés

- Variar y diversificar tareas
- Activar los conocimientos previos
- Utilizan discursos coherentes y claros
- Se empleará lecturas e ilustraciones
- Se pedirá que siguieran las metas a seguir

c) Se organizará grupos de trabajo

- Donde los grupos se formaran con dinámicas para que de esta manera no siempre sean los mismos integrantes
- Se planificará de manera ordenada las acciones a realizarse
- La participación activa de todos los docentes será un elemento importante durante todo el proceso

ESTRATEGIAS PARA INCENTIVAR A LA PRÁCTICA DE VALORES

-  Se fomentará el dialogo.
-  Se elaborara norma de convivencia ser respetadas durante el proceso
-  Fomentar el trabajo colectivo
-  Incentivar a la práctica de valores con el ejemplo
-  Proyectar videos de práctica de valores
-  Analizar lecturas
-  Promover que los docentes participen de forma espontánea
-  Incentivar a los docentes que propongan nuevos temas
-  Enseñar que de los errores se aprenden.

ESTRATEGIAS PARA FORMAR LÍDERES DE GRUPO

- Incentivar que participen de manera espontánea durante el taller
- Proponer medios para adquirir el liderazgo
- Utilizar métodos para saber impartir ordenes
- Enseñar técnicas para delegar funciones
- Promover el desarrollo de la personalidad
- Orientarlos a la búsqueda de medios que les permita ser líderes democráticos
- Seguir que se reflexione sobre los progresos adquiridos
- Rendir a los docentes se expresen sus vivencias de forma espontánea
- Mostrar que es indispensable afrontar las tareas buscando siempre algo que aprender
- Concluir que escuchando al menos incapaz se puede aprender cosas valiosas

CONCLUSIONES

1. Se diagnosticó un deficiente desempeño e inadecuada convivencia docente en la Institución Educativa N°11159 “Virgen del Carmen” del centro poblado Atunpampa del distrito de Kañaris; en el que 83% de docentes afirma que no considera líder al director, para 39% existe un deterioro en la comunicación debido a que la mayoría se deja llevar por chismes, 94% considera que las relaciones son conflictivas, 44% indica que la labor pedagógica es ignorada por la gestión autoritaria y que no existe monitoreo; para 55.6% el director no coordina las actividades. Además, 61.1% sostiene que los docentes reaccionan de manera impulsiva, mientras que 44.4% imponen sus ideas; para 66.7% la organización es autoritaria y prepotente, la que influye en el deterioro de la convivencia. Sin embargo, lo más preocupante es que para más de la mitad de los docentes, existe hipocresía, indiferencia en el trato, no existe la práctica de valores como respeto, solidaridad, ineficientes relaciones interpersonales y para 72.2% no se promueve el trabajo en equipo.
2. Se diseñó un programa Institucional basado en la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard y en la teoría del liderazgo de McGregor, que estuvo dirigido a los docentes de la I.E. En este programa, se establecieron 03 diferentes estrategias para: fortalecer el Clima Institucional, incentivar la práctica de Valores y formar líderes de grupo.
3. Se contribuyó a la mejora del desempeño y convivencia de los docentes de la Institución Educativa N°11159 “Virgen del Carmen” del centro poblado Atunpampa del distrito de Kañaris.

SUGERENCIAS

1. A la Institución Educativa, aplicar el Programa Institucional N°11159 “Virgen del Carmen”; con el fin de mejorar el desempeño y convivencia de los docentes; con ello fortalecer el clima Institucional
2. A la Institución Educativa, aplicar el Programa Institucional N°11159 “Virgen del Carmen”; debe considerar en sus documentos de gestión el desarrollo de las estrategias propuestas ya que permitirá el desarrollo de los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional.
3. Capacitar al director y docentes en la importancia y mejora del liderazgo, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALVARADO OYARCE, Otoniel. Gestión Educativa. (p.158)
2. ARTEGA CHIGNE, Victoria. Liderazgo. (2006)
3. Campos D. José y otros (2005). Constructos Teóricos y Prácticos para la elaboración de una Tesis de maestría y doctorado.
4. CHAVANEATO, Adalberto (1993) Liderazgo.
5. Cornejo C. Rolando (2008), Metodología de la Investigación.
6. COVAY, S. (1997). Liderazgo Centrado en Principios. Laídos Barcelona.
7. Crisólogo Arce, Aurelio (1999). Diccionario Pedagógico. Ediciones ABEDUL. Lima – Perú.
8. DELGADO, L. (1994). El Liderazgo Educativo en los Centros Docentes. Madrid. La muralla.
9. Farro C .Francisco (2006). Planificación y Administración y Sistemas Educativos. Bases Teóricas. T.I. Editorial Centro de Proyección Cristiana Lima.
10. FAYOL, Henry. Teorías de liderazgo.
11. FRANCO GREY, Milagros Janeline: 2008. “Relación entre los Factores del clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en Docentes del consorcio de colegios Parroquiales del Departamento de Piura”. Universidad César Vallejo- Chiclayo.
12. Huamán Q. José M (2009). Organización y Administración de Centros Educativos.
13. Huaranga, Oscar (2005). Calidad Educativa y Enfoques Constructivistas.
14. Jiménez, W. 2006, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa
15. Jiménez, W. 2006. Administración Pública para el Desarrollo Integral.
16. LIKERT, Rensis. Teorías del comportamiento de la Administración.

17. MARCELO, Walter, COJAL, Bernardo (2003). Gestión Educativa. Lambayeque – Perú.
18. MAYO, Elton. Teoría de las Relaciones Humanas.
19. MINUDU (2008). Portal de Transparencias del Ministerio de Educación.
20. Ministerio de Educación Estándares de desempeño para la formación inicial de docentes, Santiago de Chile.
21. OCEANO UNO. Diccionario Enciclopédico Ilustrado.
22. PALOMINO, T. (1986) Nueva Dimensión de las Relaciones Laborales.
23. RAVITCH, D. (1996) Estándares Nacionales en Educación (Estado de la práctica).
24. REYES, L. 2006. Estándares del desempeño docente. Universidad Católica Silva Enríquez. Chile.
25. ROJAS, H. 2009. Evaluación del desempeño Docente. Universidad de Carabobo, Venezuela.
26. Sacha, Benjamín (2008), Administración y Organización Educacional. un Enfoque Conductista, Centro Regional de Ayuda Técnica, MEXICO.
27. SCHWEITZER, Albert. Teorías de las Relaciones Humanas.
28. Taylor, F-Fayol (2000). Principios de la Administración Científica.
29. Torres B. Carlos (2004). El proyecto de Investigación Científica.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO – MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ENCUESTRA PARA DOCENTES

Estimado(a) colega, solicito tu apoyo en la siguiente encuesta. Te agradeceré que contestes con veracidad y honestidad que te caracteriza como profesional.

I. DATOS REFERENCIALES:

SEXO : H ☐ M ☐

SITUACIÓN LABORAL: Nombrado ☐ Contratado ☐

ESTUDIOS REALIZADOS.

- EGRESADO DE PEDAGÓGICO ☐
- LICENCIADO EN EDUCACIÓN ☐
- BACHILLER ☐
- POST GRADO ☐

1. Consideras que el liderazgo que practica el Director es:

- a) Exigente b) Falta de coordinación c) Delega Funciones
- d) Inspira confianza

2. La comunicación entre docentes se da con:

- a) Hipocresía b) Chismes c) fluidez y clara d) agresividad

3. Las relaciones humanas entre docentes son con:

- a) Falta de respeto b) Conflictivas
- c) Hipocresía d) Escaza de confianza

4. ¿Qué estímulos recibes por la labor pedagógica que realizas?
 - a) Resoluciones
 - b) Eres ignorado
 - c) criticado
 - d) no se valora tu trabajo
5. Las acciones de monitoreo que realiza el Director son:
 - a) Pertinentes
 - b) Deficientes
 - c) Sin interés
 - d) Nunca la realiza
6. Consideras que la gestión que realiza el Director es:
 - a) Acertada
 - b) Individualista
 - c) Autoritaria
 - d) Conflictiva
7. La toma de decisiones por parte del Director son:
 - a) Coordina con el APAFA
 - b) No coordina
 - c) Es individualista
8. La tolerancia entre los docentes se manifiesta con:
 - a) Impulsividad
 - b) Pasiva
9. Las opiniones de los docentes son dadas mediante:
 - a) Diálogo
 - b) Imponiendo sus ideas
 - c) Discrepancia
 - d) Agresividad
10. Cómo es la organización en tu Institución Educativa:
 - a) Autoritaria
 - b) Flexible
 - c) Adecuada
11. Las actitudes entre los docentes se dan con:
 - a) Respeto mutuo
 - b) Hipocresía
 - c) Agresiones verbales
12. En la I.E. la equidad por parte del Director se da con:
 - a) Igualdad
 - b) Respeto
 - c) No hay equidad
 - d) Maltrato
13. ¿Qué valores practican los docentes?
 - a) Solidaridad
 - b) Compañerismo
 - c) Respeto
 - d) No practican valores
14. Los docentes demuestran sus compañerismo siendo:
 - a) Solidarios
 - b) Apáticos
 - c) Indiferentes

15. El trato entre docentes se demuestra con:

- a) Sinceridad b) Hipocresía c) No se dirigen la palabra.

16. Los Docentes promueve el trabajo en equipo.

SI ☐ NO ☐

17. Existe solidaridad entre docente:

SI ☐ NO ☐

18. Existe agresiones verbales entre los docentes porque:

- a) No existe respecto b) Hipocresía c) No se respeta

19. Crees que existen buenas relaciones interpersonales entre los docente.

SI ☐ NO ☐

GRACIAS