

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LOS  
NIVELES DE CONVIVENCIA EN EL CENTRO EDUCATIVO DE APLICACIÓN  
PRIVADO “PEDRO RUIZ GALLO”**

**TESIS**

**Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con  
mención en:**

**DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**

**PRESENTADA POR:**

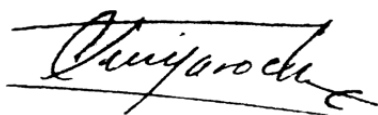
**BACH. CUNYARACHE CUNYA JULIA NOELY**

**ASESOR:**

**DR. MANUEL TAFUR MORÁN**

**LAMBAYEQUE – PERÚ - 2019**

**“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LOS  
NIVELES DE CONVIVENCIA EN EL CENTRO EDUCATIVO DE APLICACIÓN  
PRIVADO “PEDRO RUIZ GALLO”**



-----  
Bach. Cunyarache Cunha Julia Noely

**AUTOR**



-----  
Dr. Manuel Tafur Morán

**ASESOR**

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Para optar el

Grado de: MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON

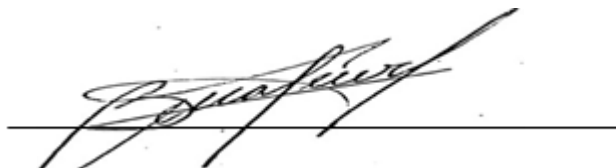
MENCIÓN EN: DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

**APROBADO POR:**



-----  
**Dra. Laura Altamirano Delgado**

**PRESIDENTE DEL JURADO**



**Dra. Bertha Beatriz Peña Pérez**

**SECRETARIO DEL JURADO**



-----  
**M. Sc. Evert Fernández Vásquez**

**VOCAL DEL JURADO**

Noviembre, 2019

**DEDICATORIA:**

“Esta tesis está dedicada:

A mis padres José y Felicina, hermanos, esposo y a mi hijo Winston Jared quienes me ofrecieron su apoyo incondicional durante todo este proceso, para poder concluir con éxito la finalización de mis estudios de maestría.

**AGRADECIMIENTO:**

“Agradezco Dios por darme el don para entender y poder realizar mis estudios, y a mis padres por apoyarme en concluir una etapa más en mi vida profesional, y a mi hijo por entender a su corta edad que no estuve el tiempo necesario a su lado para poder dedicarme a mis estudios.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

**RESUMEN**

**ABSTRAC**

**INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO I**

#### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

- 1.1. Ubicación del Objeto de Estudio.
- 1.2. Enfoques históricos del proceso y la tendencias.
- 1.3. Estado del Problema de la Investigación.
- 1.4. Metodología empleada.

### **CAPÍTULO II**

- 2.1. Antecedentes del Problema.
- 2.2. Base Teórica.

### **CAPÍTULO III**

#### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA**

- 3.1. Análisis e interpretación de resultados.
- 3.2. Modelo Teórico de la Propuesta.

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**ANEXOS**

## RESUMEN

El buen clima de convivencia escolar es un elemento inseparable de la calidad de la educación, de aprender a convivir con el otro. Se trata de una dimensión fundamental de la experiencia educativa, que compete a todos los actores de la comunidad educativa.

El estudio en mención, es de carácter descriptivo – propositivo, la primera se avoca a indagar o diagnosticar los factores condicionantes del problema y la segunda apunta a dar alternativa de solución, mediante una **Estrategia de Gestión Educativa, con el objetivo principal de “Diseñar una de estrategia de Gestión Educativa para fortalecer la convivencia escolar en el C.E.A.P. “Pedro Ruiz Gallo” - Lambayeque.**

Se tomó como muestra a 10 estudiantes del 4 Grado A y 10 estudiantes del 4 Grado B de nivel secundaria, a quienes se les aplicó encuestas relacionadas a la organización y gestión educativa, para identificar el nivel de participación de todos los entes de la institución educativa.

Finalmente, se sugiere al Centro Educativo de Aplicación Privado “Pedro Ruiz Gallo” de la provincia de Lambayeque, conocer y aplicar una Estrategia de Gestión Educativa, como alternativa para solucionar el problema de la convivencia escolar no solamente con los estudiantes involucrados en la investigación, sino con toda la Comunidad Educativa.

**Palabras clave:** Gestión Educativa, Convivencia Escolar, Comunidad Educativa.

## **ABSTRACT**

The good climate of school life is an inseparable element of the quality of education, of learning to live with the other. It is a fundamental dimension of the educational experience, which is the responsibility of all the actors in the educational community.

The study in question, is descriptive - proactive, the first is to investigate or diagnose the conditioning factors of the problem and the second aims to provide an alternative solution, through an Educational Management Strategy, with the main objective of “Design a of Educational Management strategy to strengthen school life in the CEAP "Pedro Ruiz Gallo" – Lambayeque.

A sample was taken of 10 students of 4 Grade A and 10 students of 4 Grade B of secondary level, to whom surveys related to educational organization and management were applied, to identify the level of participation of all entities of the educational institution.

Finally, it is suggested to the “Pedro Ruiz Gallo” Private Application Educational Center of the province of Lambayeque, to know and apply an Educational Management Strategy, as an alternative to solve the problem of school coexistence not only with the students involved in the research, but with the entire Educational Community.

**Keywords:** Educational Management, School Coexistence, Educational Community.

## INTRODUCCIÓN

La convivencia en la escuela es cómo el aire: está ahí aunque no la notemos. Si es limpia y justa nos ayuda a crecer, si es tóxica y violenta, nos ahoga. No sólo no podemos vivir sin ella no podemos dejar de “convivir”, estamos inmersos en ella, somos desde ella, su ser cultural nos conforma. Por ello, la necesidad de entenderla, conocerla y así gestionar la construcción de espacios de relación donde se respire la justicia, el cuidado, la solidaridad, la preocupación y empatía por el bien del otro, en especial, si es más débil.

Esta es una gran tarea común, que “no se limita a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los miembros y actores educativos sin excepción”. Todos somos responsables y en consecuencia, todos –niños, niñas, jóvenes y adultos– somos partícipes con derechos y responsabilidades.

Al ser la convivencia escolar una construcción colectiva es, por lo tanto, dinámica. La cotidianidad de los encuentros entre profesores, y de estos con los estudiantes y con los padres, entre el director y los profesores, entre estudiantes, en fin... entre todos los actores de la comunidad educativa, independiente del rol que desempeñan, va gestando a diario el estilo de convivencia de cada escuela.



El Informe por Delors (1996) a la UNESCO, de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, ya sugería ampliar los objetivos del sistema escolar trascendiendo de los académicos y, además de ellos, conceptualizar la Escuela como un lugar –espacios y tiempos- en los que el alumnado aprendiera a convivir y a resolver pacíficamente sus conflictos, por ejemplo.

Por tanto, la escuela de hoy se entiende –o al menos debería de hacerse desde hace años- como uno de los espacios idóneos para formar al individuo en todos sus ámbitos, integrándolo en una comunidad de iguales y enseñándole a convivir bajo un buen clima. Mantenernos aferrados a esquemas disonantes con los tiempos actuales no es sino imponer al alumnado, y al propio sistema, un autoritarismo impropio de la época pos-moderna además de victimizarlo con las consecuencias de unos paradigmas que han quedado demostrados como limitados y obsoletos.

La investigación en su organización se estructuró en un resumen, una introducción, y en el desarrollo de capítulos que a continuación se detallan:

**Capítulo I**, contempla el análisis del Objeto de Estudio, a través de aspectos como: situación contextual, ubicación, aproximación histórico tendencial, características puntuales del problema y la metodología utilizada.

**Capítulo II**, lo constituye el marco teórico conformado por los antecedentes, las bases teóricas y legales que hace referencia a temas relacionados con la convivencia escolar y la eficacia, los

valores y las normas en la escuela a través del diálogo, para lo cual se hizo la revisión bibliográfica respectiva y se contempló el aporte de otras investigaciones.

**Capítulo III**, se realiza el análisis e interpretación de los resultados de investigación, cuadros y gráficos con sus respectivos análisis y explicación, modelo teórico de la propuesta de estrategia para el mejoramiento de la convivencia escolar en la escuela, conclusiones, recomendaciones, bibliografía utilizada y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **1.1. UBICACIÓN:**

El presente trabajo de investigación se realiza en el C.E.A.P. “Pedro Ruiz Gallo” - Región Lambayeque – Perú.

La región Lambayeque, tiene como capital a la ciudad de Chiclayo. Limita por el norte con la región de Piura, por el sur con la región de la Libertad, por el este con la región de Cajamarca y por el oeste con el océano pacífico. Su territorio se divide en tres provincias: Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe.

La provincia de Lambayeque se encuentra ubicada en el norte de la costa peruana, aproximadamente entre las coordenadas geográficas 5 28’36” y 7 14’37” de latitud Sur y 79 41’30” y 80 37’23” de longitud oeste del Meridiano de Greenwich, específicamente, en el noroeste y este de la región Lambayeque; al lado izquierdo del río Lambayeque a una altura de 18 m.s.n.m. y a 11,4 Km. de la ciudad de Chiclayo.

Referente al clima la estación es muy marcada, el verano con poca presencia de lluvias, donde la temperatura se eleva hasta los 34°C. el resto el año presenta un clima otoñal, con permanente viento y temperaturas que oscilan entre los 17°C y 25°C.

La población actual de la región Lambayeque es de 1.112.868 habitantes, 570.924 son mujeres y 541.944 son hombres. Por lo tanto, el 48,70 por ciento de la población son hombres y el 51,30 mujeres. Es bueno precisar que la región Lambayeque, está conformada por personas de diversas regiones del Perú, y cada uno de ellos con características y culturas propias, es decir, contamos con una diversidad cultural para el desarrollo de nuestra región.

Históricamente, Lambayeque, tuvo ocupación temprana (Purulén, 3,500 años de antigüedad), progresivamente, se desarrollaron otras civilizaciones muy importantes, como la cultura Mochica, Chimú y la gran civilización incaica. Después cae bajo el dominio español. Al lograrse la Independencia, Lambayeque pasa a pertenecer como Provincia de la Intendencia de Trujillo, hasta que el 1 de diciembre de 1874 (Gobierno de Manuel Pardo), se independiza y es declarado como departamento y actualmente es denominada como Región Lambayeque.

Lambayeque, es un lugar turístico por excelencia, cuenta con diversos atractivos turísticos, como son:

- Playas y balnearios: Pimentel, Santa Rosa, San José, Puerto Eten.
- Parque Principal de Chiclayo y su Catedral.
- Paseo de las Musas de Chiclayo.

- Museos: El Museo Nacional del Señor de Sicán (Ferreñafe), Museo Tumbas Reales del Señor de Sipán (Lambayeque); los Museos de Sitio de Túcume y Museo de Sitio de Huaca Rajada.
- Reservas Naturales, como el Santuario Histórico de Bosque de Pómac y la Reserva Natural de Chaparrí.
- Mercado Artesanal de Monsefú, reconocida por sus tejidos de paja (sombreros, cestas, carteras) y alforjas de algodón e hilo.

Hablar de la gastronomía lambayecana es hablar de palabras mayores. Esta deliciosa comida goza de una fama bien merecida, es el resultado del mestizaje cultural entre sus antiguas culturas prehispánicas y el mundo occidental. Aquí mencionamos una lista de los platos más representativos de Lambayeque: Seco de Pato, Pepian de Pavo con garbanzos, Chirimpico, Migadito, Carne Seca, Humitas, Causa a la Chiclayana, Seco de Cabrito, Cebiche Chiclayano, y todo esto debe ser acompañado con una buena Chicha de Jora y para el postre tenemos, el Dulce de Loche y el tradicional King Kong.

## **1.2. ENFOQUES HISTÓRICOS DEL PROCESO Y LA TENDENCIAS.**

### **1.2.1. ENFOQUE HISTÓRICO:**

Entre los antecedentes histórico-conceptuales que marcan la evolución del constructo convivencia escolar, hallamos el concepto originario de clima social escolar en el ámbito internacional, cuya investigación pone de manifiesto el poder de las relaciones interpersonales para la efectiva dinámica del aula y el centro escolar. Igualmente

encontramos la influencia de los estudios iniciales sobre maltrato entre escolares, que evidencian que las relaciones interpersonales entre niños y niñas no siempre son sanas y adecuadas, sino que pueden verse afectadas por dinámicas relacionales de dominio-sumisión y perjudicar a su desarrollo mental y socio-emocional.

En el origen del concepto convivencia escolar, se encuentra el de clima social escolar (social school climate), que cuenta con una importante tradición investigadora en el ámbito internacional. La investigación sobre el clima social escolar, surge en el ámbito educativo exportada del ámbito de la empresa y las organizaciones y de los estudios sobre clima organizacional (Weber, 1947), que tienen como base los trabajos de Lewin (1935, 1939), resaltando la importancia de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral para explicar el comportamiento y las actitudes de las personas en el desempeño y rendimiento de su trabajo.

Entre los trabajos pioneros sobre clima organizacional, se encuentra el llevado a cabo por Halpin y Croft (1963), precisamente en organizaciones escolares, asumiendo que la realidad del ambiente escolar dependía de la percepción que los participantes en la institución educativa tienen sobre el mismo. Según Halpin (1976), el clima organizacional es para la organización lo que la personalidad es para el individuo, por lo tanto, conocerlo puede ayudar a entender mejor su comportamiento y a desarrollar estrategias para que sea más efectivo. Brookover et al. (1978), en una investigación pionera referente a la eficacia escolar, consideran el clima social escolar como una

percepción colectiva, por parte del alumnado, docentes y directivos, de los procesos de interacción interpersonal que surge en el centro educativo y que tienen como consecuencia el desarrollo de normas, opiniones y expectativas respecto al propio sistema social escolar.

En la línea de investigaciones como la de Brookover et al. (1978), el estudio sobre el clima social escolar, se sistematiza y adquiere especial relevancia a partir de los años 80, cuando la investigación comienza a demostrar el poder de influencia de las relaciones interpersonales para mejorar el nivel de efectividad en las escuelas (Anderson, 1982; Eicholtz, 1984; Purkey y Smith, 1983), basándose la mayor parte de estos estudios, de acuerdo con Mitchell, Bradshaw y Leaf (2010) en la percepción de los y las maestras y el personal escolar, sin considerar la percepción de otros agentes educativos como el propio alumnado o sus familias.

En España, los años 80 aparecen marcados por la influencia de dos trabajos pioneros en el estudio de la percepción sobre las relaciones interpersonales en la escuela, como son el trabajo psico-evolutivo de Delval (1981), en el que se sientan las bases para el análisis de la cognición y la competencia social; y el estudio de Coll (1984), fundamento del análisis de la red de iguales como contexto relevante en el aprendizaje escolar. El alumnado comienza a tomar protagonismo en el proceso de enseñanza- aprendizaje y como objeto propio de investigación.

A finales de los años 80 y principios de los 90, surge un conjunto de investigaciones (Cerezo y Esteban, 1992; Fernández y Quevedo, 1991; Ortega, 1994a, 1994b; Vieira, Fernández y Quevedo, 1989) que indagan en las características de la red de iguales, desvelando, en escuelas españolas, la existencia de un problema que ya se venía investigando en países pioneros como Suecia (Heinemann, 1972) o Noruega (Olweus, 1985): el bullying, que se traduce al castellano como maltrato entre escolares o iguales (Ortega, 1997; Ortega, Del Rey y Mora-Merchán, 2001).

Se inicia así el estudio de uno de los fenómenos que más ha influido en la comprensión de los procesos que acontecen entre los iguales (Ortega, 1997; Ortega et al., 2001) y que Olweus (1993) define como un comportamiento prolongado de insulto verbal, rechazo social, intimidación psicológica y/o agresividad física de unos niños hacia otros que se convierten, de esta forma, en víctimas de sus compañeros, considerando que existe maltrato entre escolares “cuando (un estudiante) está expuesto repetidamente y durante un cierto tiempo a acciones negativas por parte de otro u otros estudiantes”. De acuerdo con Del Rey y Ortega (2007), se puede afirmar que se trata de la definición del maltrato entre escolares más citada y aceptada por la comunidad científica y que se ha ido enriqueciendo y nutriendo de posteriores avances en la investigación.

Un hito que marca la mitad de los años 90 y que supone un punto de inflexión en la concepción de la convivencia escolar, es el Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI presidida por Jackes Delors. Este



informe señala la existencia de cuatro pilares en los que se basa la educación a lo largo de la vida: **aprender a conocer; aprender a hacer; aprender a vivir juntos y aprender a ser** (Delors, 1996). **Aprender a vivir juntos, aprender a convivir**, comienza a considerarse como parte del proceso de enseñanza-aprendizaje y de la cultura escolar, poniendo de manifiesto la importancia de la educación en y para la convivencia en las escuelas.

La UNESCO y sus Estados Miembros celebraron entre el 2001 y el 2010, la “**Década Internacional por una Cultura de Paz y No-Violencia para los Niños del Mundo**”. Esta acción refleja la relevancia que tiene la convivencia y la violencia en la educación a nivel mundial. En el marco del Derecho a la Educación como derecho humano fundamental, y en especial de la iniciativa “Educación para Todos”, esto significa que la convivencia escolar, entendida como prevención de violencia, generación de climas escolares constructivos/nutritivos y/o formación ciudadana, debe ser parte de la garantía del derecho y por tanto se ha ido constituyendo como un eje cada vez más central de las políticas educativas.

En el Perú Aprueban los “**Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia Contra Niñas, Niños y Adolescentes**” mediante decreto supremo N° 004-2018-MINEDU. Con la finalidad de establecer las directrices de orientación para la gestión de la convivencia escolar, la prevención y la atención de la violencia contra niñas, niños y adolescentes en las instituciones

educativas, a fin de aportar al desarrollo integral de las y los estudiantes en entornos escolares seguros y libres de violencia, y a la consolidación de una comunidad educativa que ejerza con plenitud sus derechos y responsabilidades.

Asimismo, el **artículo 5 de la Ley N° 29719**, Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas, establece que una de las obligaciones del Ministerio de Educación es la elaboración de una directiva orientada a diagnosticar, prevenir, evitar, sancionar y erradicar la violencia, el hostigamiento y la intimidación entre estudiantes. Y el artículo 1 de la Ley N° 30403, Ley que prohíbe el uso del castigo físico y humillante contra los niños, niñas y adolescentes, hace efectiva esta prohibición y extiende su aplicación a todos los ámbitos en los que transcurre la niñez y la adolescencia, entre los cuales es de suma importancia el ámbito escolar.

En el caso del Plan Nacional de Educación en Derechos y Deberes Fundamentales al 2021, aprobado por Decreto Supremo N° 010-2014-JUS, los Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar se alinean con el Objetivo Estratégico 2, el cual apunta a que las personas se formen en valores ciudadanos, conozcan sus derechos y deberes, y ejerzan su ciudadanía plenamente de manera individual y colectiva, comprometiéndose con el fortalecimiento de la institucionalidad democrática.

La orientación pedagógica de la convivencia escolar y su gestión institucional se inscriben en el Proyecto Educativo Nacional al 2021, aprobado por Resolución Suprema

N° 001-2007-ED, el cual establece el Objetivo Estratégico 2 “Estudiantes e instituciones logran aprendizajes pertinentes y de calidad”. El segundo resultado de este objetivo estratégico propone consolidar instituciones educativas acogedoras e integradoras que enseñan bien y lo hagan con éxito, a través de la transformación de las prácticas pedagógicas en la educación básica, asegurando que las prácticas pedagógicas se encuentren basadas en criterios de calidad y de respeto a los derechos de los niños, además de fomentar climas institucionales amigables, integradores y estimulantes.

Finalmente, en el marco de la Ley N° 30364, de la rectoría del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables en el “Sistema Nacional de Atención Integral al Niño y al Adolescente” y de la rectoría del Ministerio de Educación en materia de la educación y la formación integral de las y los estudiantes, resulta estratégico fortalecer la acción conjunta para hacer frente a las problemáticas sociales que vulneren o puedan vulnerar los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

**El Consejo Participativo de Educación de Lambayeque - COPARE (2006)** en el Proyecto Educativo Regional, manifiesta una preocupación por aspectos relacionados a la convivencia escolar y dice: “Fortalecer la democracia y la participación ciudadana para que la educación regional pueda asumir efectivamente sus desafíos de equidad y calidad, fortalecer el desarrollo personal de los actores para el ejercicio de una ciudadanía acorde al desarrollo de la Región Lambayeque, principalmente las que se orientan a la ética social”. También manifiesta la necesidad de una educación como derecho, centrada en la

persona, y reconocido como ser único e irrepetible en toda su dimensión, desde el inicio hasta la culminación de su ciclo vital”.

**En la Región Lambayeque, la Dirección Regional de Educación, través de la Unidad de Gestión Educativa Local**, se encarga de: brindar asistencia técnica a las Instituciones Educativas para la promoción de la convivencia escolar, prevención y atención de casos de violencia, asimismo, difunde los materiales de tutoría y convivencia escolar existentes (en formato físico y/o virtual).

**En el Centro Educativo de Aplicación Privado “Pedro Ruiz Gallo”**, existe el curso de Valores, desarrollado para los estudiantes del 4 grado de secundaria cuyo objetivo principal es contribuir al desarrollo de la Dimensión Humana de los estudiantes, centrándose en la potencialización de valores y de actitudes que favorezcan el desarrollo personal y social, enmarcando a los mismos a una convivencia pacífica.

### **1.2.2. LAS TENDENCIAS:**

La globalización de la economía originada por los descubrimientos e innovaciones tecnológicas exige que las personas se capaciten más y mejor en distintas áreas del conocimiento (comunicación, razonamiento matemático, lógica científica, programación, entre otras).

Todo este panorama presentado constituye las demandas que debe enfrentar y responder la educación para articularse al desarrollo humano. La educación debe ser una herramienta esencial de integración social y competitividad, ya que además de afrontar los procesos de globalización debe desarrollar en las personas capacidades, talentos, sinergias y las competencias necesarias para adquirir nuevas formas de convivencia aceptando nuestras diferencias culturales para dirigirnos hacia la solución de los profundos problemas sociales en los que vivimos.

### **1.3. ESTADO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN:**

La situación de convivencia escolar durante los últimos años, ha pasado por un proceso, lleno de exigencias y desafíos, como consecuencia de cambios científicos, tecnológicos, y existenciales; llevando a la humanidad y específicamente al sector educación a un nuevo replanteamiento y ubicación frente a ello.

Delors Jacques, (1996) declara: La Educación Encierra un Tesoro (1996), el “aprender a vivir juntos” se describe en este informe como uno de los cuatro pilares fundamentales del aprendizaje, además del “aprender a conocer”, “aprender a hacer” y “aprender a ser”. En esta propuesta, el aprendizaje de la convivencia se liga indisolublemente a la calidad de la educación y se convierte en una condición necesaria para alcanzar una educación de calidad. No hay calidad de la educación posible sin que ella se desarrolle en un buen clima de convivencia en el aula y en la Institución Educativa.

#### **1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA:**

##### **1.4.1. Método Investigación – Acción:**

Este método permitirá la comprensión, interpretación, reflexión y la transformación de la realidad estudiada. Se dará una interacción permanente entre el maestro y el alumno para la construcción continua del conocimiento en un proceso de intercambio de experiencias.

##### **1.4.2. Método Análisis – Síntesis:**

El análisis es un proceso que permitirá llegar al conocimiento de las partes, mientras que la síntesis realizará la unión mental de las partes previamente analizadas en un todo armónico, logrando así la sistematización del conocimiento.

##### **1.4.3. Método Histórico Comparativo:**

Nos permite evidenciar las tendencias del objeto de estudio.

##### **1.4.4. Método Estadístico:**

Permite hacer el análisis de los datos obtenidos.

#### **TÉCNICAS:**

##### **LA OBSERVACIÓN.**

Es un método de investigación que permite percibir directamente los hechos de la realidad objetiva. El tipo de observación utilizada en esta investigación fue, la observación participante la cual permite que el investigador entre en contacto directo con

la realidad que se estudia, integrando al grupo sujeto de investigación, vigilando y registrando directamente las características de los elementos objeto de estudio.

### **LA ENTREVISTA.**

Es una comunicación interpersonal establecida entre el investigador y un grupo específico de personas que tiene por objeto obtener respuestas a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita.

### **DOCUMENTAL BIBLIOGRÁFICO.**

Esta técnica ha sido de mucha importancia porque nos ha permitido recoger toda la información bibliográfica utilizada en el proceso de investigación.

### **EL FICHAJE.**

Técnica que se ha utilizado para recoger, registrar aspectos esenciales de la información teórica de manera ordenada y selectiva. Así mismo, han servido para anotar las vivencias individuales y grupales de los participantes.

### **TÉCNICA EVALUATIVA.**

Técnica que nos ha permitido verificar los valores de juicio de los participantes de una manera cualitativa y cuantitativa.

**INSTRUMENTOS:****FICHAS BIBLIOGRÁFICAS.**

Ha permitido consignar los datos generales de una obra y autor, que ha servido individualizar las obras leídas y consultadas referentes a nuestro trabajo de investigación.

Además organizar y evaluar con más precisión las fuentes de referencia.

**FICHAS DE RESUMEN.**

Las que han servido para organizar, en forma concisa, los contenidos más importantes que aparecen en las obras bibliográficas, contenidos resumidos con lingüística de nuestra realidad.

**FICHAS TEXTUALES.**

Nos ha servido para transcribir literalmente los conceptos y contenidos de las obras bibliográficas, que han enriquecido el marco teórico de nuestra investigación.

**REGISTRO DIARIO.**

Permite realizar un estudio minucioso de los hechos observados y las experiencias vividas por el investigador en el campo de los hechos.

**ESQUEMAS DE ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE.**

Nos ha permitido, planificar, organizar, sistematizar el desarrollo de nuestras actividades significativas propuestas en la ejecución de la experiencia.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.**

Para construir los antecedentes de esta investigación, se indagó con rigurosidad en bibliotecas electrónicas y centros de documentación con el fin de recopilar y clasificar tesis, trabajos de grado y producciones investigativas existentes sobre el tema tratado. Estos estudios se analizan a continuación para tener un antecedente teórico acerca de estas líneas investigativas.

a) Tesis: “Gestión de la Convivencia Escolar: Estrategias para su Fortalecimiento desde la Clase de Educación Física”. Autor: Rita Vianney Mateus Rodríguez. Universidad Externado de Colombia Facultad de Ciencias de la Educación, Maestría En Educación, Énfasis en Gestión y Evaluación Educativa 2017. Cuyo objetivo principal es: Generar desde la clase de Educación Física estrategias para fortalecer la convivencia, con los estudiantes de grado Sexto de la I.E. Antonio Nariño del Municipio de Mosquera.

b) Tesis: “Estrategia para el Mejoramiento de la Convivencia Escolar desde la Perspectiva de Gestión en el Aula y en la Escuela” Autor: Lina Haydée Rojas de Jahn. Venezuela, Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”. Teniendo como principal objetivo “Identificar factores asociados a la convivencia escolar, en situaciones

concretas de la organización (aula - escuela), para proponer una estrategia que contribuya al mejoramiento de la gestión institucional”.

c) Tesis: “Estrategia de Gestión en Educación Artística, para mejorar la Convivencia en los Estudiantes del Curso 605 del Colegio Paulo VI Jornada Mañana. Autor; Adriana Rocio Torres. Universidad Libre de Colombia Instituto de Posgrados, Facultad de Ciencias de la Educación – Bogotá D.C. 2014. Siendo su objetivo “Diseñar una propuesta a partir de la educación artística, que mejore los procesos de convivencia escolar en los estudiantes del grado 605 en la I.E.D. Paulo VI-JM”.

d) Tesis: “Diseño de una Estrategia de Gestión de Educativa para Mejorar los Niveles de Convivencia en la Institución Educativa Túpac Amaru-2013”. Autores: Alvarado Icahuate, Lizeth y Huansi Panduro, Dalia Lileth. Iquitos – Perú. Objetivo “Diseñar una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en la Institución Educativa Túpac Amaru”.

e) LUPANO, M. L.; CASTRO, A. Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Psicología, Cultura y Sociedad, 2008, vol. 17, no 3, Pp. 107-122.

LUPANO (2008), plantea que la necesidad de dar respuesta a la cohesión entre lo que está haciendo la escuela en su interior y las vivencias de los estudiantes al dentro de las familias, sus barrios y grupos de amigos externos, hace necesario pensar a la escuela

como un centro de formación de líderes que aporten positivamente a la solución de conflictos, no solo del ámbito escolar, también en los ámbitos familiares y sociales, pero ¿qué es un líder?, dar respuesta a esta pregunta, es algo que varios autores han intentado hacer durante mucho tiempo, diferentes investigaciones sobre este han arrojado resultados que en algunos casos han sido hasta contradictorios.

f) RENTERÍA & QUÍTERO (2009), se ocupan del diseño de una estrategia de gestión educativa para fortalecer los niveles de convivencia entre los miembros de la comunidad escolar del colegio Rafael Uribe, jornada de la mañana, localidad de Ciudad Bolívar, que conlleve a la coherencia y armonía entre dicha gestión y las relaciones de convivencia de su comunidad. Formularon una estrategia de liderazgo escolar basada en ambientes de gestión, de conocimiento y apropiación de su proyecto institucional, de fortalecimiento valores universales y de fomento de la cultura ciudadana. Consideran que el maestro debe constituirse en un mediador social en ese entramado cultural que se vive dentro de la institución y que el recto debe ser quien propone, gestiona, lidera, organiza y concerta los proyectos o estrategias educativas, con la participación activa del equipo de coordinadores, administrativos y docentes de la institución.

g) MEGIDO & PONGA (2008) han hecho un análisis de la gestión de convivencia en los centros educativos, mediante la revisión del marco legal del principado de Asturias y con base en la presentación de casos prácticos, de donde concluyen que: La violencia escolar es un fracaso de la inteligencia y una quiebra del sistema educativo, por lo que se

debe educar en la convivencia para prevenir la violencia, limitando, en lo posible, esos fracasos y buscando la respuesta adecuada desde los diferentes ámbitos que concurren en estas situaciones.

## **2.2. BASES TEÓRICAS:**

### **LA GESTIÓN:**

Con la intención de sintetizar las diferentes acepciones del término y comprender su alcance se hace necesario retomar los conceptos mencionados por la UNESCO (2011) quien los clasifica a partir de su intencionalidad o perspectiva:

**Tabla 1. Definiciones de Gestión.**

<b>Perspectiva centrada en:</b>	<b>La gestión se define como:</b>
Movilización de recursos.	“Capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que desea”.
Priorización de procesos.	“Generación y mantención de recursos y procesos en una institución”.
Interacción de los miembros.	Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje.
Comunicación.	“Es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.
Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje.	“Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”

Tomado UNESCO. 2011. p. 21

## LOS PROCESOS DE GESTIÓN.

- a) **PLANIFICACIÓN:** Dentro de ella puntualizamos acciones como diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.
- b) **ORGANIZACIÓN:** Establecemos funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
- c) **DIRECCIÓN:** Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.
- d) **COORDINACIÓN:** Se plasma a través de coordinaciones en: comités, comisiones y equipos de trabajo.
- e) **CONTROL:** Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación y retroalimentación.

Por todo esto, la gestión educativa tendría las siguientes condiciones para una adecuada ejecución:

- ◆ Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- ◆ Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- ◆ Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.

- ◆ Comprometer a todos los actores institucionales.
- ◆ Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

### **LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL ENTORNO ESCOLAR.**

Referente a las sociedades y la escuela William R. Daros, manifiesta que “Cada sociedad es un sistema de interacciones institucionalizadas (esperadas, valoradas, promovidas por el grupo) en el que se realizan los individuos”. Estas interacciones se presentan de manera inevitable y atraviesan la escuela y sus muros.

Afirma que “Estos sistemas que constituyen una sociedad se transmiten, implicando elementos que pueden sufrir algunas variaciones, aunque otros permanecen en forma relativamente estable”, manifiesta que los códigos de costumbres y leyes, la constitución de los países, la forma de expresión, actividades económicas, la distribución laboral, “las funciones o roles, los sistemas de administración, de defensa, los sistemas de creencias, los sistemas de comprensión de lo real, de lo religioso y, en general, el sistema cultural”

Es innegable la influencia potente que tiene el entorno en el accionar de la escuela, la cual no puede ser ajena a los diferentes cambios de las comunidades y a lo que estas han venido formando y transformando en su descendencia, que hace parte generación tras generación de la entidad escolar.

## **IDENTIFICACIÓN DE ESPACIOS EN LA GESTIÓN ESCOLAR COMO GENERADORES DE CONVIVENCIA.**

Como afirma WILLIAM R. DAROS, “Ahora consideraremos a la educación como un hecho social, esto es, en cuanto y en tanto se da en la interacción de las personas e implica problemas de convivencia” y continua diciendo “De hecho, los hombres nacen como seres sociales: nacen de y en una familia o sociedad familiar, la cual se encuadra normalmente en una sociedad municipal, provincial o regional, nacional e internacional”. No se puede concebir al estudiante alejado de su realidad social ni a una escuela indiferente del entorno en donde se encuentra ubicada.

## **LA GESTIÓN EDUCATIVA EN SINTONÍA CON LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.**

La escuela como el espacio integrador en donde confluyen diversas culturas, opiniones, sentires y saberes, se convierte en el motor de transformación de realidades sociales que se suman a una gran problemática en el complejo tejido social que se compone de matices extrañamente ligados y entrelazados de manera obligatoria al devenir de los tiempos y de las transformaciones y conflictos de los diferentes entornos.

## **LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EXIGE:**

- Que tenga por finalidad poner al educando a la altura de su época, de modo que debe ser como de sí mismos puede ser y no como los demás ya fueron.
- Que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades de nuestro país.

- Que los estudiantes, de todos los niveles incluso el superior, se desarrollen felices en la tierra que viven y vivan conforme a ella y se sientan orgullosos de su identidad nacional.
- Que deposite en cada alumno toda la obra humana que le ha antecedido para que sea el resumen del mundo viviente, puesto a nivel de su tiempo.
- Que prepare al educando para el trabajo, fuera del trabajo no hay educación completa posible.
- Que la Institución Educativa se relacione con el medio donde está fijada y se ponga al servicio de la comunidad.
- Que el hombre se eduque integral y permanentemente.
- Que los docentes asuman su rol de educadores y orientadores.

### **LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.**

Es necesario realizar primero un deslinde conceptual entre los términos de “administración de la educación” (o administración educativa) y la “gestión de la educación” (o gestión educativa) considerando los objetivos de este proyecto. Para esto, consideramos las definiciones establecidas por Otoniel Alvarado en su libro “Gestión Educativa: Enfoques y Procesos”:

**“La administración y la gestión de la educación** constituyen disciplinas profesionales que comprenden un conjunto de elementos teóricos (teorías, enfoques, principios, etc.), inherentes al funcionamiento de las entidades. **La gestión** puede entenderse como la



aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales.” (Alvarado, 1998).

La definición de lo que es la gestión puede ser complementada por lo descrito por Antonio Bazán en la guía “Gestión Estratégica de Órganos Intermedio e Instituciones Educativas”:

“**GESTIÓN**: Técnicamente, es el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos (medios) para lograr los propósitos establecidos (fines).” (Bazán, 2004).

En lo referido a la administración, y según como lo señala la teoría, las funciones elementales son:

- ◆ El planeamiento o planificación.
- ◆ La organización.
- ◆ La integración de personal.
- ◆ La dirección.
- ◆ El control.

No es objetivo de este trabajo profundizar en la teoría de cada componente. Sí es relevante indicar que estas funciones aplican a toda labor administrativa, y, por ende, la administración educativa no es ajena a ellos, con las particularidades del sector expuestas a continuación:

**1. Planeamiento educativo:** El cual puede darse a nivel macro si nos referimos a un sistema educativo provincial, regional o nacional y a un nivel micro si nos enfocamos en las instituciones educativas, pero que consiste sin diferenciación en el proceso de definir las actividades a desarrollar por determinado período de forma ordenada, asignando los recursos necesarios, y así poder cumplir con los objetivos definidos, en este caso, educacionales.

**2. Organización educativa:** La cual consiste en clasificar las actividades a desarrollarse dentro de la institución educativa o la entidad del sector con el fin de definir una estructura organizacional y asignar a los cargos correspondientes su coordinación, ejecución y supervisión. De esta forma, el personal hará uso de los recursos que disponen las entidades en mención para cumplir con las metas u objetivos educacionales que se encuentran al alcance de sus funciones. Productos de este componente son instrumentos como leyes orgánicas, estatutos, manuales de organización y funciones (MOF) y reglamentos internos.

**3. Integración de Personal:** La cual consiste en el análisis de trabajo (análisis y valoración de puestos), el reclutamiento, selección, contratación y asignación de funciones al personal, la evaluación periódica, la compensación, la capacitación y la supervisión. Los principios básicos de esta función radican en la motivación continua de personal, el desarrollo de potencialidades, la retención del personal con mayores capacidades, con la actividad paralela de separación de aquellos que no cumplen con los

objetivos y valores institucionales, y el aseguramiento del retiro decoroso de aquellos que hayan cumplido su ciclo en la institución educativa.

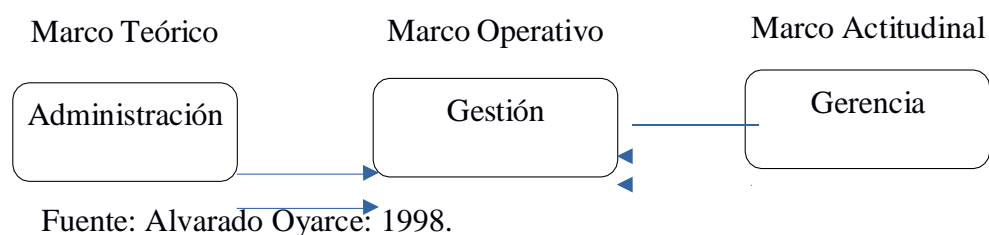
**4. Dirección Educativa:** Consiste en la conducción e influencia sobre los estudiantes, el personal docente, el personal administrativo y cualquier otro ente involucrado para que realicen sus funciones eficientemente y se logren los objetivos institucionales. La particularidad de este componente radica en diferenciar claramente las metas que tengan los profesores, empleados, alumnos, padres de familia, el gobierno y la comunidad misma.

**5. Control Educativo:** El cual consiste en la comparación de lo planificado versus lo realmente ejecutado con el establecimiento de las mejoras sobre las desviaciones. Este componente toma particular relevancia en la educación, no solo por la correcta administración de recursos, sino que también por la necesidad de mecanismos para controlar la calidad educativa, de modo que se logre satisfacer las necesidades demandadas por la comunidad o la sociedad con la formación de los estudiantes en sus distintos niveles. Esto es posible a través de la supervisión, la inspección y la mejora continua.

La ejecución de estos componentes genera una serie de productos (como por ejemplo, los programas educativos producidos tras las actividades de planeamiento) y dependiendo de la aplicación a la cual estén destinados, hacen uso de instrumentos o técnicas particulares.

Cabe mencionar que la administración educativa y la gestión educativa no son labores ajenas una de la otra y menos aún excluyentes. Se debe resaltar que ambas se dan en un mismo ámbito, siendo la actividad administrativa parte de las actividades de gestión. Lo anterior puede ser explicado de forma gráfica como se muestra en el gráfico 1.1, en donde se incluye además el concepto de “gerencia educativa”, el cual se enfoca en el marco actitudinal involucrado en el servicio educativo.

Gráfico 1.1. Síntesis de los conceptos de administración, gestión y gerencia.



Esto es llevado a cabo según los planes establecidos por la administración y por cada unidad o área pertinente según como se haya organizado la estructura administrativa y docente de las instituciones.

Junto con la interacción con otros entes, las instituciones educativas se desenvuelven en una coyuntura particular, ya sea por las decisiones de las autoridades del sistema del que forman parte, la realidad del país del que forman parte, entre otros hechos que pueden limitar su actividad. Por esto, también deben considerar las “condiciones externas”, las cuales pueden ser:

- ◆ **Condiciones políticas:** relacionadas con las decisiones de la administración del gobierno responsable por la educación, que pueden ejercer una influencia positiva en actividades estratégicas y/o operativas, o por el contrario, brindar una guía inefectiva con el establecimiento de políticas deficientes o poco claras.
  
- ◆ **Condiciones legales:** las cuales corresponden al marco normativo, en el cual se pueden encontrar leyes y normas que regulan muchas de las actividades y que colaboran con la gestión, pero también pueden existir otras obsoletas que hacen muy compleja esta tarea.
  
- ◆ **Condiciones sociales:** relacionadas con las expectativas, actitudes, tradiciones y grados de inteligencia y educación de personas y comunidades que integran la sociedad y que demandan calidad en el servicio educativo y una gestión institucional transparente.
  
- ◆ **Condiciones estructurales:** aquellas que se presentan en la estructura del sistema educativo, y que pueden facilitar la comunicación con las entidades de gestión del sistema o hacerlo muy complejo, y entre ellas mismas. Además, se relacionan también con el nivel de centralización del sistema.
  
- ◆ **Condiciones económicas:** relacionadas con el manejo de capital, lo cual es crítico para la educación pública, en la cual se manejan presupuestos ajustados.

- ◆ **Condiciones tecnológicas:** las cuales corresponden a las técnicas, conocimientos, materiales, herramientas, servicios y demás recursos que pueden emplearse para la gestión y la educación misma, y cuya aplicación depende de análisis detallado de beneficios versus problemas, y así lidiar con el cambio tecnológico.
  
- ◆ **Condiciones de personal:** relacionadas con el nivel de formación del personal docente y con la calidad educativa de las instituciones que cumplen esta labor, así como con el grado de motivación existente para que se desarrollen profesionales en esta carrera.

#### **DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA (Marconi 2016).**

**a) Dimensión Administrativa:** Esta dimensión se vincula con las actividades que se deben lograr para proporcionar oportunamente, los recursos disponibles, tales como: humanos, materiales y financieros y de esta manera lograr las metas de una institución, como también con los diversos requerimientos cotidianos y la negociación, con el objetivo de concertar los intereses institucionales con los individuales.

**b) Dimensión Comunitaria:** Son las diversas acciones que promueven la intervención activa de los actores educativos en las actividades y en la búsqueda de decisiones que se toman en cada institución, relacionando la sociedad y la institución misma (institución educativa y comunidad).

**c) Dimensión Institucional:** Es la manera como la institución educativa está siendo dirigida y organizada para tener una direccionalidad sobre la formación institucional, el clima escolar y laboral y las óptimas relaciones con las instituciones de su entorno. El director y equipo jerárquico tienen la labor de planificar, desarrollar, organizar y evaluar a los que integran la institución educativa para el adecuado funcionamiento de la misma.

**d) Dimensión Pedagógica:** Se caracteriza por los lazos que los miembros construyen con el saber para el proceso de enseñanza aprendizaje y los modelos didácticos, las teorías de la enseñanza y aprendizaje, las estrategias que están sujetas al ejercicio docente, la importancia y estima que se otorga al saber así como a los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

### **TEORÍAS CIENTÍFICAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.**

**a) Teoría de la administración científica:** Taylor Frederick, estima un enfoque tradicional de la administración, cuyo objetivo es incrementar la eficacia de la industria a través de la distribución organizada y adecuada para incrementar el rendimiento de la labor del obrero. Taylor (1875) propone cinco principios específicos de la administración, los que le dan facultades y obligaciones a la gerencia, estos son:

**- Principio de planeamiento:** La labor no planificada del trabajador, debe ser reemplazado por un trabajo organizado.

- **Principio de preparación:** Los trabajadores deben ser clasificados teniendo en cuenta sus aptitudes y habilidades para mejorar la productividad.

- **Principio de control:** El trabajo debe ser monitoreado con la finalidad de comprobar su eficacia.

- **Principio de ejecución:** Para que el trabajo se realice de manera disciplinada, es necesario que se distribuyan las responsabilidades y funciones organizadamente.

## **GESTIÓN EDUCATIVA PARA LA CONVIVENCIA ESCOLAR.**

### **1. Concepción del ser humano.**

A través de la historia, las corrientes filosóficas han definido al ser humano de múltiples formas. Para Parménides, por ejemplo, el “ser” es “lo que hay o existe, en general. Todo lo opuesto a la nada”. Platón afirma que es “propiamente la idea inmaterial, absoluta, perfecta, eterna e inmutable”. Aristóteles lo considera como “sustancia, compuesta de materia y forma”, propiedades unidas inseparablemente. Heidegger, M.(1927) determina el “ser” como un “concepto evidente por sí mismo”. En todo conocimiento, en todo enunciado, en todo comportamiento respecto de un ente, en todo comportarse respecto de sí mismo, se hace uso del “ser” y esta expresión resulta comprensible “sin más”.

El hombre posee como característica exclusiva la racionalidad para pensar, evaluar y actuar de acuerdo con ciertos principios. Así satisface necesidades o determina



propósitos, haciendo uso de los recursos disponibles a su alcance. Este atributo único y especial hace que la conducta humana sea consciente y cultural, muy diferente de la conducta instintiva animal; aspecto fundamental y relevante que le permite afrontar, de forma innovadora, los problemas que se le presentan en el diario vivir.

González Y. & Moncada S (2011) en su artículo “Libertad y alteridad, hacia una fundamentación ética y educativa del cuidado ambiental” definen al hombre como conciencia de los demás. Como ser intersubjetivo, el hombre es incompleto y aspira a la plenitud y la busca en su relación con los demás para transformar al mundo y en la religión con Dios para ser más. Esta proyección del sujeto hacia los demás se efectúa en el mundo con el que está en relación. No basta con estar en contacto con el mundo, es necesario existir en el mundo con los demás. Sólo así se da la transformación de lo que ya está ahí. El ser en el mundo, es al mismo tiempo un ser-ahí y un ser ahí-con, es un ser en el mundo con los demás.

Los humanos nacen como seres racionales y libres, en este sentido se puede afirmar que son iguales, pero sólo se da a través de la existencia la modificación de la esencia del ser. También se ha definido al ser humano como animal social porque construye formas comunitarias de relación con los demás; por ejemplo, la familia, célula básica de la sociedad humana, conformada por grupos de personas que cooperan y dependen unos de otros con el fin de cumplir objetivos comunes, donde cada individuo desarrolla una actividad diferente, de modo que se cubren todas las necesidades de los integrantes,

atendiendo a la evolución de las sociedades y a sus adaptaciones de tiempo, modo y lugar.

## **2. Etapas del desarrollo humano y su caracterización.**

El llamado ciclo vital del ser humano es la forma de evolución de la existencia, del nacimiento hasta la muerte. El desarrollo comprende, a su vez, dos significativas etapas: desde el primer día de vida hasta el inicio de la madurez; lapso que contempla la infancia, la niñez, la adolescencia y la juventud. Posteriormente, viene la madurez que comprende el final de la juventud hasta la senectud.

El sistema de clasificación del desarrollo humano formulado por Erikson E. (1965) se sustenta en los aspectos psicosociales del proceso evolutivo humano. Para ello, la personalidad del individuo se origina por la relación establecida entre las expectativas personales y las limitaciones del ambiente cultural: la vida gira en torno a la persona misma y su medio; cada etapa es un avance, una suspensión o una regresión con respecto a las otras etapas. Así, establece ocho etapas en el desarrollo psicosocial de una persona. En cada una de ellas se presenta un conflicto básico que el individuo debe resolver y un logro que debe alcanzar:

- **Primer año: o etapa del bebé.** Allí se establecen las relaciones psicológicas con la madre y de estas surgen las actitudes básicas de confianza o desconfianza.

- **Segundo año:** en este lapso las relaciones del niño se extienden a ambos padres, dando lugar a la formación de las estructuras de autonomía y dominio de sí mismo o de inseguridad y conformismo, según sea la relación con los padres.
  
- **Tercer a quinto año:** las relaciones del niño se prolongan hasta la denominada familia básica. En este período se fomenta la iniciativa o los sentimientos de culpabilidad. Posee autonomía espontánea y deliberada.
  
- **Sexto a duodécimo año (pubertad):** el ámbito de las relaciones interpersonales del niño se amplía a la escuela y la vecindad. Surgen las ideas de competición y de cooperación con los demás, también los sentimientos de superioridad o inferioridad.
  
- **Adolescencia:** las pandillas y los líderes influyen, notablemente, en la consolidación de su propia identidad personal en este período. Busca ídolos para imitarlos; como consecuencia, se producen sentimientos de integración o de marginación.
  
- **Primera juventud:** período crítico de la relación social en el que el amor y la amistad, la solidaridad y el aislamiento se manifiestan según el grado de madurez alcanzado. Propende por la relación íntima con su pareja con quien busca la propia identidad y desarrolla la capacidad de amar.

- **Juventud y primera madurez:** el trabajo y la familia son los puntos claves de esta etapa; se forman comportamientos de producción y de protección hacia la familia, desembocando en actitudes altruistas o, por el contrario, en actitudes egocéntricas.

- **Adulthood o final de la madurez:** al sentir el agotamiento de sus propias posibilidades vitales, el ser humano adopta una postura de integridad personal y autorrealización o, contrariamente, una postura de insensatez, desesperación y/o deshonestidad. Así clausura su ciclo como proceso psicosocial y biológico.

### **3. Relación del humano con la educación.**

Según González & Moncada (2011) el principio del proceso educativo en el ser humano, en el sentido cualitativo, es la persona en sí misma. En sí, él es un fin, no un medio; de ahí la trascendencia de la educación, pues es la posibilidad que tiene para ser más humano, más integral. Por lo tanto, todo proceso educativo se fundamenta en una visión antropológica específica.

El objeto de la educación se presenta, en la actualidad, como el desarrollo total y totalizante del ser humano; este desarrollo es intencional, es decir, conocido y querido por el sujeto. De la identificación de este “algo”, y del cual el hombre es consciente, depende el sentido de la educación, de sus aspiraciones, su inspiración y su devenir, sus posibilidades y límites.

Delors (1996), define los cuatro pilares de la educación que se presentan en la vida del ser humano. Son el bastión para el mundo globalizado en una sociedad dinámica, en constante cambio:

- ◆ **Aprender a conocer**, mediante la articulación de una cultura general, suficientemente amplia, con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un reducido número de disciplinas. Lo que supone además: aprender a aprender para aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.
- ◆ **Aprender a hacer**, con el objeto de proporcionar en el individuo las competencias necesarias que lo capaciten y le permitan responder a las diversas situaciones de la vida diaria, cualificándolo, de paso, para el trabajo en equipo y acreditándolo como profesional ante la sociedad.

En este pilar presenta, además, el concepto de capital humano, teoría subyacente nada novedosa. Hace más de doscientos años, en 1776, Adam Smith reconoció la importancia de las habilidades personales en la determinación de la riqueza de los individuos y las naciones (Smith 1904). Sin embargo, el concepto formal de capital humano sólo se desarrolló hacia la década de 1960. Sobre el mismo concepto se destacan los trabajos de Schultz (1961) & Becker (1964) para quienes el capital humano se relaciona con la productividad y se define como la suma de las inversiones en educación, formación en el trabajo, emigración y salud, cuyo resultado final es el aumento en la productividad de los

trabajadores. El objeto de dichos trabajos es concebir la formación de los individuos como un proceso de inversión en el que a mayor capacitación, mayor productividad y, por lo tanto, mayor ingreso salarial. Así, la denominación de capital humano se explica por tratarse de una modalidad de capital incorporado al propio individuo.

Laroche et al (1999) sugieren que la definición tradicional de capital humano debe ampliarse para incluir tanto el potencial de captación de capital humano como el capital poseído y define el capital humano como “la suma de habilidades innatas y del conocimiento y destrezas que los individuos adquieren y desarrollan durante su vida.”

En esta misma línea, Ruggeri & Yu (2000) argumentan que el capital humano es un concepto dinámico y multifacético. Consideran que su análisis debería hacerse desde una perspectiva dinámica que cubra una amplia variedad de propósitos. De este modo, sugieren que el concepto de capital humano se amplíe y abarque cuatro dimensiones: primera, el potencial del capital humano; segunda, la adquisición de capital humano; tercero, la disponibilidad de dicho capital; y, cuarta el uso efectivo del mismo.

Giménez (2005) en el artículo “la dotación del capital humano de América Latina y el Caribe”, considera que el capital humano puede tener un origen innato o adquirido. El capital humano innato comprende aptitudes de tipo físico e intelectual, que pueden verse modificadas debido a las condiciones de alimentación y salud. El capital humano adquirido se irá constituyendo a lo largo de la vida de los sujetos a través de la educación

formal, de la educación informal y de la experiencia acumulada. Estos tres tipos de formación adquirida van a condicionar la instrucción laboral y el sistema de valores de los sujetos, que determinarán, junto a las aptitudes innatas, su rendimiento en el trabajo.

De lo anterior podemos deducir que el aprender a hacer en el siglo XXI es una competencia de los seres humanos que no será negociable en el surgimiento de nuevos modelos económicos y Delors en su informe de la Unesco lo define como uno de los bastiones más importantes para la educación. El aprender a ser y convivir son las siguientes competencias que también harán parte de economías y sociedades del nuevo siglo.

- **Aprender a ser**, para un mejor desarrollo de la propia personalidad y obrar así con creciente capacidad de autonomía, juicio y responsabilidad. Para tal fin es preciso valorar y aprovechar en la educación todas las características del individuo en términos de memoria, razonamiento, sentido estético, capacidad física, aptitud para comunicar, etc.

- **Aprender a vivir juntos**, para desarrollar la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia -realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos-, respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.

Con base en una mirada histórica a la humanidad Freud (1915) señala que el hombre siempre ha tenido dificultades para vivir en comunidad, mostrando una serie ininterrumpida de conflictos entre comunidades; conflictos que en las comunidades

primitivas humanas fueron decididos por una confrontación en donde quién tenía la mayor fuerza física era quién tomaba las decisiones, lo que más adelante fue reforzado con el uso de las primeras herramientas, en donde triunfó el que tenía mejores armas y que además sabía emplearlas con habilidad. Más adelante, la superioridad intelectual se hizo superior a la fuerza bruta pero a nivel de conflicto, el fin sigue siendo el mismo: el dominio o la aniquilación de la contraparte.

En relación con el carácter bueno o malo del ser humano y su vínculo con los demás, Rousseau en el siglo XVIII, sostenía que el hombre era bueno por naturaleza y la sociedad lo corrompía. Por lo tanto, la persona no nace perversa, se hace perversa. Es decir, la actitud de bondad o maldad es fruto del medio social en el que se desarrolla el individuo.

Tanto para Maquiavelo como para Nietzsche, la violencia es algo inherente al género humano y la guerra una necesidad de los Estados; en tanto para los padres del socialismo científico, la violencia, aparte de ser un producto de la lucha de clases, es un medio y no un fin, puesto que sirve para transformar las estructuras socioeconómicas de una sociedad, pero no para eliminar al hombre en sí.

El psicólogo Bandura (1973) estima que el comportamiento humano, más que ser genético o hereditario, es un fenómeno adquirido por medio de la observación e imitación. En idéntica línea se mantiene Montagu (1976) en su artículo El mito de la



violencia humana, para quien la violencia innata del ser humano es un mito: la agresividad de los hombres no es una reacción sino una respuesta ya que el hombre no nace con un carácter agresivo, sino con un sistema muy organizado de tendencias hacia el crecimiento y el desarrollo de su ambiente de comprensión y cooperación.

Hobbes (1642) en “De Cive” & “Leviathan” (1651), sentenció que la humanidad tiene una agresividad innata e identifica tres causas de los conflictos: la competencia, donde la finalidad es el bien material; la desconfianza, donde la finalidad es la seguridad de los otros; la voluntad de fama, donde la finalidad es la reputación.

Lewis (1968) en su libro *Hombre y evolución*, rebate la teoría sobre la agresividad innata, señalando que no existen razones para suponer que el hombre sea movido por impulsos instintivos, ya que no existe testimonio antropológico alguno que corrobore esa concepción del hombre primitivo considerado como un ser esencialmente competitivo. El hombre, al contrario, ha sido siempre, por naturaleza, más cooperativo que agresivo. (p.136)

Finalmente, Freud (1980) plantea la teoría de los instintos a la que llegó a través del psicoanálisis: los instintos de los hombres pertenecen a dos categorías: aquellos que tienden a conservar y a unir -los denominados “eróticos”, completamente en el sentido del Eros del “Simposio” platónico, o “sexuales”, ampliando deliberadamente el concepto popular de la “sexualidad”-; y los instintos que tienden a destruir y a matar: los

comprendemos en los términos “instintos de agresión o de destrucción”, no se trata más que de una transformación teórica de la paradoja entre el amor y el odio, universalmente conocida, el instinto de destrucción o muerte, mientras que los instintos eróticos representan las tendencias hacia la vida. El instinto de muerte se torna instinto de destrucción cuando, con la ayuda de órganos especiales, es dirigido hacia fuera, hacia los objetos. El ser viviente protege en cierta manera su propia vida, destruyendo la vida ajena. Considera que la violencia es producto de los mismos hombres, por ser, desde un principio seres instintivos, motivados por deseos que son el resultado de apetencias salvajes y primitivas.

#### **4. ¿Qué se entiende por convivencia?**

La convivencia hace parte de la misión que le compete al ser humano y que debe desarrollar durante el transcurso de su vida. Ibarra (2006) señala que convivir es aceptar la diversidad, valorar la tolerancia y comprometerse solidariamente con el respeto, la protección y la promoción de los derechos humanos y de las libertades fundamentales de todos, lo que permite asegurar a los seres humanos su dignidad como personas en todas sus dimensiones, en aras de fortalecer sus relaciones y generar una mejor convivencia.

Convivir es aceptar que, aunque ontológicamente todos somos iguales, tenemos formas de pensar diferentes; son estas diferencias las que en un momento determinado originan los conflictos y es allí donde reside la verdadera esencia de la convivencia, pues debemos disponer de recursos y actitudes que hagan posible su efectividad.

La convivencia implica la relación con quienes vivimos y compartimos, diariamente. Disponemos de la inteligencia y la tolerancia para entenderlos, respetar sus ideas, creencias y prácticas, aunque sean diferentes o contrarias a las nuestras. Así mismo, valoramos la firmeza de su pensamiento y proceder, conforme a sus ideales y la autodeterminación de sus propias decisiones sin depender de los demás.

La convivencia es mucho más que la coexistencia. Significa aprendizaje y en este sentido es un arte que es preciso aprender. Así estaremos en condiciones de aceptar los diversos cambios o modificaciones que nos sugieren las relaciones interpersonales, haciendo evidentes nuestros niveles de tolerancia, la aprobación de las normas y nuestra actitud conciliadora y de regulación en materia de conflictos.

Campos (1998) considera que la convivencia, además de un conjunto de procedimientos, presenta un contenido moral que manifiesta valores morales y creencias sobre la sociabilidad humana, por lo que somos un conjunto de personas, hombres y mujeres, libres e iguales ante la Ley positiva y conformamos una comunidad política, donde todos, sin excepción, somos miembros de esa comunidad.

El concepto de convivencia no es nuevo, pero debido a la situación de conflicto vivido por el mundo en las últimas décadas, el término se popularizó durante la guerra fría, en aras de fomentar la convivencia pacífica entre Estados Unidos y la Unión Soviética.

Los seres humanos estamos destinados a convivir desde nuestro nacimiento. Primero con nuestros padres y grupo familiar; luego, con los compañeros y amigos de estudio, trabajo y otros ámbitos. Con ellos, además de compartir las dimensiones de tiempo y espacio, reconocemos, aceptamos y ponemos a prueba las normas establecidas sobre el respeto mutuo, la cooperación voluntaria y la responsabilidad compartida, factores imprescindibles en una sana convivencia que, a la vez, hacen posible el equilibrio y la armonía e impiden los actos conflictivos.

### **5. ¿ En qué consiste la convivencia escolar?**

Para Ortega (1997), citado por González (2009), la convivencia escolar es el entramado de relaciones interpersonales que se dan entre todos los miembros de la comunidad educativa, y en el que se configuran procesos de comunicación, sentimientos, valores, actitudes, roles, status y poder. Desde esta perspectiva, **la convivencia escolar es el conjunto de acciones determinadas por relaciones interpersonales entre todos los miembros de la comunidad educativa que favorecen la coexistencia.**

La convivencia escolar, en la comunidad educativa, se percibe de distintas formas, según sus agentes o protagonistas. Así, los docentes directivos, administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, entre otros, tienen, de acuerdo con su historia y experiencia de vida, desarrollo de valores y nivel socio-cultural, una mirada y concepto particulares de lo que es convivencia que, llevados a la práctica diaria en el escenario

escolar, contribuyen a prevenir los actos conflictivos con la resolución de los mismos, en caso de presentarse.

Dewey (1930) plantea que: “Una educación para la convivencia democrática y pacífica aspira a desarrollar en los estudiantes una disposición, una simpatía y un sentido hacia esta visión de vida, y además, debe entrenarlos para desarrollar en ellos las habilidades que se requieren para la vida en común”.

#### **6. Las competencias ciudadanas para el fortalecimiento de la convivencia escolar.**

Para hablar de competencias ciudadanas es preciso definir los dos términos que conforman el enunciado del subtítulo anterior: competencia y ciudadano.

**Villegas (2009)**, al definir el concepto de competencia en la literatura, se refiere al concepto planteado por Perrenoud (1998, p. 3), quién la define como la capacidad de actuar, eficazmente, en una situación de tipo definido. Capacidad sustentada en los conocimientos aunque no se reduce a ellos, para hacer frente, lo mejor posible, a una situación. Se pone en juego varios recursos cognitivos, entre ellos los conocimientos disciplinarios, principalmente. También hace referencia al concepto planteado por que Beckers (2002), afirma que la competencia es la capacidad que permite al sujeto movilizar, de manera integrada, sus recursos internos (saber, saber-hacer y actitud) y externos, con el fin de resolver, eficazmente, un conjunto de tareas complejas para él.

El ciudadano, es aquel titular que goza de la plenitud de derechos públicos, subjetivos, civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, otorgados por el sistema jurídico y que denomina ciudadanía.

**Para Mouffe** (1999), el ciudadano es un sujeto político cuya existencia está localizada en un lugar específico sobre la tierra. El ciudadano existe en interacción con una serie de relaciones ancladas, fuertemente, en ese mismo lugar: relaciones familiares, con amigos, vecinos, compañeros de trabajo, estudio. De estas relaciones cada individuo extrae, o no, porciones de poder simbólico, material y/o psicológico. Tales poderes son la materia prima de la democracia que permite a las personas ordenar su comunidad social y su entorno, por lo que el ciudadano es la persona que cada día genera poder en medio de sus relaciones cotidianas y lo usa para transformar su comunidad poco a poco, para lograr que ella se parezca más y más a su visión de futuro.

**Según Marshall** (1949), la ciudadanía no es un derecho inherente al hombre, menos aún a la comunidad. La ciudadanía es una condición que se gana, se consigue y su contenido depende de lo que cada sociedad le imprime. Esta concepción integral de ciudadanía se articula en tres ámbitos. **Primero, el civil.** Se adquieren los derechos a la autonomía personal, a la propiedad y el acceso a la justicia. **Segundo, el político.** Se obtiene la capacidad para el ejercicio de la participación política. **Finalmente, el social.** Se dispone de los mínimos para una vida digna, el derecho al trabajo y la protección en circunstancias de riesgo o penuria. Marshall subrayó, además, el acceso secuencial a los

tres ámbitos: primero los derechos civiles, más adelante los políticos y, por último, como consecuencia de los dos anteriores, los sociales.

**Ruiz & Chaux** (2005), definen las competencias ciudadanas como el conjunto de capacidades y habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas – integradas, relacionadas con los conocimientos básicos (contenidos, procedimientos y mecanismos) que orientan moral y políticamente la acción ciudadana.

**Rodríguez**, et al (2007) sostienen que las competencias ciudadanas son las actitudes necesarias para evidenciar las habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas, encaminadas a fomentar el desarrollo moral en los seres humanos. Así se logra la formación humana en individuos que, de manera constructiva y responsable, actúan en la sociedad; individuos que contribuyen a la convivencia pacífica en el marco del respeto por las diferencias, en cualquier contexto. Las competencias ciudadanas son de vital importancia porque convierten la teoría de la clase de ética en habilidades de vida armoniosa en una sociedad real.

Educación en competencias ciudadanas es educación para los derechos humanos. Implica educar para el ejercicio de una ciudadanía activa. Una cultura ciudadana, fundamentada en la convivencia, vive pacíficamente en compañía de otros. Por lo tanto, las competencias ciudadanas se evidencian en la práctica, en el ejercicio de la colectividad, desplegando un

sentido moral y político de la acción humana, refiriéndose a los problemas del actuar de manera correcta y justa.

**Castro** (2011), afirma que la formación del ciudadano como “sujeto de derecho” solo, es posible en el espacio de legalidad definido por la constitución: la sociedad evoluciona en la medida que lo hacen sus miembros y cuando estos tienen una elevada formación, la sociedad encuentra las mejores soluciones de convivencia; pero, cuando no es así, se presenta todo tipo de conflictos que hacen necesaria la implementación de mecanismos asertivos que ayuden a superar las diferencias suscitadas.

## **7. Conflictos escolares.**

El conflicto escolar constituye una de las preocupaciones más importantes para la comunidad educativa.

El conflicto es inevitable en los grupos humanos y los intentos por evadirlo han tenido efectos poco satisfactorios. Los conflictos escolares no son la excepción: se presentan en el ambiente institucional, de diferente forma, en las relaciones interpersonales, las relaciones con el entorno y la convivencia, por ejemplo.

Estos conflictos, connaturales a la condición humana, no tienen por qué implicar violencia, pues se pueden resolver de forma pacífica, como señala Elzo (1998), la violencia que se da en los centros escolares no se produce de forma generalizada, ni por



ser un ente social en sí mismo, sino que se ocasiona por la capacidad que tiene de generar su propio clima de convivencia.

Es imprescindible considerar que cada persona tiene su propia concepción de lo que significa comportamiento violento; pues lo que implica una acción violenta para una persona no lo será para otra. Por lo tanto, debemos considerarlas características personales, psicológicas y familiares de los individuos involucrados en conflictos que pueden adquirir el matiz de violentos.

Los conflictos escolares son las situaciones en las que las motivaciones, valores personales e intereses de algún integrante de la comunidad escolar son contrapuestos; por lo que Lleó (2004) entiende que el conflicto, desde el punto de vista pedagógico, no tiene por qué generar violencia, aunque dé lugar a un comportamiento asocial se puede resolver de forma no violenta; el conflicto es natural e inevitable para el desarrollo humano, posibilita la convivencia, entendiéndose como oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal para los miembros de la comunidad escolar.

La escuela la ha definido Parra (1995) como el espacio privado donde los alumnos han construido maneras de coexistir, de rehuir, de adaptarse, de generar una cultura. Muchas de las energías empleadas en la gestación de esta cultura se dirigen a sobrevivir la escuela, a encarar los conflictos con ella.

Los insultos, amenazas, peleas, rechazos y demás situaciones conflictivas, generadas entre los estudiantes y que obstaculizan los procesos pedagógicos, hacen que la convivencia en los planteles escolares no sea la más deseada. Para evitarlos se debe propender por una formación ética que promueva el reconocimiento, respeto, defensa y actuar acorde con los derechos de todos, que garantice la equidad, libertad, autonomía, justicia y respeto, y la valoración por la diversidad. De esta manera, se desarrollará el sentido de la generosidad y solidaridad, en el marco de la justicia y el bien común, promoviendo una participación responsable entre todos aquellos que conforman la comunidad.

#### **8. ¿Cómo se concibe la no violencia?**

**Fischer** (1983), cita una de las frases de Gandhi, el fundador de la No violencia: la No violencia es mucho más profunda que la falta de acción, requiere cambios en la acción, palabra y pensamiento y es mucho más amplia: implica todos los aspectos de la vida social, económica, ecológica e intrapersonal.

**Pérez** (2005), al referirse a la No violencia dice que se presenta como un método para el tratamiento pacífico de los conflictos, un medio para luchar contra las injusticias y, en un sentido más amplio, una estrategia de transformación de la sociedad.

La No violencia es una forma de pacifismo que busca en las raíces, en los orígenes y las causas de los conflictos, el por qué de las acciones violentas y cómo pueden minimizarse; lo que significa una identificación de la paz no sólo como ausencia de guerra o mero

proceso de negociación sino como presencia de una justicia que satisfaga las necesidades humanas y reduzca, al máximo, los niveles de sufrimiento de las personas.

La No violencia está relacionada con la filosofía, el arte, la pedagogía, la psicología, la religión, la mediación, pues el conflicto es una constante en la vida del hombre: cuando dos personas expresan opiniones distintas, la discusión es inevitable, pues cada una defiende su postura, convencida que es la verdadera, la mejor y la única. El ser humano se apoya en su experiencia propia y al proyectarla, de manera constante, la hace prevalecer sobre la de los demás; situación que conlleva a desacreditar otras visiones, otras formas de pensar, de actuar, de decidir, de sentir, de escuchar y de valorar. Con tal arraigo en las posiciones propias, desestimando las ajenas, el conflicto pareciera irremediable; no obstante, el diálogo auténtico permitirá hallar en el conflicto una posibilidad de acercamiento, no de convencimiento ni de imposición.

Según **Galtung** (1988) el tratamiento del conflicto por medios no violentos y creativos es crucial para lograr la paz; tal alternativa exige profundizar en la cultura y estructura social, lugar de origen del conflicto, como forma apropiada para prevenir y solucionar las situaciones de violencia.

**Guevara** (2010), plantea la importancia de construir espacios para el ejercicio de la No violencia que permitan establecer vivencias comunes de convivencia e identificación con el otro, desde los presupuestos de una ciudadanía democrática, respetuosa y solidaria.

## **9. La gestión educativa en convivencia.**

La esencia de la escuela es la formación y educación de niños, niñas y jóvenes. De ahí la importancia de organizar y administrar, debidamente, los ambientes escolares y el acto educativo que allí se vivencia.

Para **López** (2003), la gestión es el proceso de transformación de la información en señales que modifican el funcionamiento del sistema o medio; estas acciones logran modificar el entorno atendiendo los intereses y necesidades sociales.

**Fayol** (1916), define la gestión como el proceso de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar. La gestión involucra cuatro actividades: la planificación, allí se evidencia misión, visión, políticas y mapa de procesos, entre otros; el control, evidenciado a través de herramientas como la evaluación y el monitoreo al cumplimiento de la planeación, según los estándares y procesos que se deben desarrollar; el aseguramiento, proporciona la confianza adecuada para garantizar el cumplimiento de la planeación; y mejoramiento, al identificar fortalezas y debilidades se garantiza el cumplimiento de la planeación.

En lo que respecta a la gestión educativa Benno (1996) invita a analizar la gestión de la educación latinoamericana que se inscribe en el movimiento teórico de las ciencias sociales y se inserta en el curso del desarrollo histórico de América Latina, examinado en el contexto de sus relaciones internacionales.

Los modelos de gestión educativa son indicadores que orientan los procesos institucionales y pedagógicos para propiciar continuamente el mejoramiento de la calidad educativa, promoviendo aprendizajes en todos los miembros de la comunidad educativa.

**Pozner** (2000), en el concepto de gestión escolar planteó que esta se entiende como el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa.

**Arratia** (2002), afirma que la gestión educativa es una forma de interacción social de comunicación y relacionamiento horizontal que involucra a los diferentes actores, empleando diferentes métodos, recursos y estrategias orientadas a lograr un fin. Desde esta perspectiva, la gestión educativa sería el proceso de construcción de condiciones para que el futuro educativo que se quiere se concrete. Entre los modelos de gestión educativa sobresalen: de calidad, estratégico, de contenidos, el participativo descentralizado y de conflictos escolares, entre otros.

**Rivera** (2010), en su texto Herramientas de gestión educativa, sostiene que la gestión es la capacidad de una institución de definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles. Así mismo, presenta una clasificación de la gestión distinguiendo cinco clases de gestión relacionadas con la educación:

**1. Gestión académica:** esencia del trabajo de la institución educativa, que se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico, señalando la orientación de los procesos académicos para lograr que los estudiantes aprehendan y desarrollen las competencias necesarias en su desempeño personal, social y profesional.

**2. Gestión administrativa y financiera:** se encarga de todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los bienes y servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable, dando soporte al trabajo institucional.

**3. Gestión directiva:** se encarga de la dirección estratégica, la cultura institucional, el clima organizacional, el funcionamiento del gobierno escolar, de tal manera que el rector y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución educativa.

**4. Gestión estratégica:** proporciona las herramientas necesarias para liderar, articular y coordinar todas las actividades institucionales.

**5. Gestión de convivencia y comunitaria:** se encarga del manejo de las relaciones de la institución con la comunidad educativa, así como de la participación, la convivencia,

la atención a grupos con necesidades especiales (inclusión) y la prevención y el manejo de situaciones de conflicto.

**Abad** (2010), plantea un modelo de gestión de convivencia democrática a partir del liderazgo compartido (liderazgo institucional, directivo y pedagógico), cuyo objetivo principal es la calidad de las relaciones que se ven reflejadas, en la formación de mejores seres humanos con altos niveles de excelencia académica.

**Fernández** (2009), define el modelo de gestión de conflictos escolares como un conjunto estructurado de estrategias con metodología, técnicas e instrumentos propios, adaptados al ámbito educativo con la finalidad de enfrentar los conflictos que se presentan al interior de la escuela. Se trata de una especie de código o reglamento institucional que le plantea a la comunidad educativa el camino o ruta a seguir en caso de conflictos y la manera en que éstos deben abordarse.

**Torrego & Villaoslada** (2004), definen tres modelos de gestión en convivencia: modelo punitivo, relacional e integrado. El modelo punitivo se fundamenta en la reglamentación normativa y la determinación generada por las consecuencias, derivadas del incumplimiento de las mismas. Desde este marco actúa, aplicando una sanción o corrección como medida principal; por ejemplo, ante un conflicto entre dos o más personas o una violación de la norma del plantel, el consejo escolar, o la persona encargada, aplica una corrección de tipo sancionador (partes, expedientes, sanciones,

etc.). El modelo relacional se caracteriza por hallar en el espacio de la relación, las posibles salidas al conflicto, trabajando tanto las soluciones como sobre la propia relación, desde un plano exclusivamente privado. El poder de resolución se traslada a los protagonistas que tienen la posibilidad de entenderse y ofrecer y/o aceptar la reparación que consideren conveniente. El modelo integrado busca combinar la fortaleza de los modelos anteriores. Se propicia la resolución del conflicto, alentando la comunicación directa entre las partes. Éstas, por iniciativa propia o animada por otros, buscan, a través del diálogo, el entendimiento mutuo, el consenso o el acuerdo para la resolución del conflicto. En ese ámbito se facilita que el agresor y la víctima tengan la oportunidad de aclarar, comprender o dar alguna restitución, donde las necesidades de ambos son atendidas.

**Veciana** (2002), considera la función directiva como un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder, que aplicada al sector educativo significa que el directivo docente es quien orienta y lidera en la institución el direccionamiento estratégico, el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos, desde procesos de concertación, evaluación y mejoramiento continuo. Lidera los procesos de toma de decisiones de manera participativa e involucrando a los miembros en la construcción de metas y de visión cooperativa, además de alinear los objetivos individuales con los de la organización, para garantizar la



correlación entre la realidad social con el horizonte institucional. Implica para el directivo su actuación en tres esferas de gestión interrelacionadas:

**a) La gestión estratégica:** es la capacidad del directivo para realizar análisis situacionales de la institución y su entorno, que le permiten evaluar la gestión de la organización y sus resultados para transformar y reformular el horizonte institucional, los planes, los procesos o las acciones implementadas.

**b) La gestión del entorno político:** según Longo F. (2002) la gestión política es la capacidad del directivo para relacionar las propias responsabilidades con el marco institucional y político, lo que significa una comprensión de las normas y de las políticas educativas y su influencia en el diseño y liderazgo de estrategias, planes y servicios institucionales.

**c) La gestión operativa:** es la capacidad del directivo para hacer que la organización actúe eficaz y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos propuestos y asuma la responsabilidad por los resultados alcanzados.

## **10. Rol del docente en la convivencia escolar.**

En los colegios siempre han convivido niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos entre sí, proceso que da lugar a la socialización que consiste en integrar a los individuos en una

comunidad, teniendo en cuenta una serie de elementos o agentes que influirán positiva o negativamente en la forma de relacionarse con su medio y su entorno social.

El docente desempeña su labor en un grupo social a través de relaciones interpersonales y es quien define en cada momento, en cada grupo de aprendizaje, en repetidas veces al día, de qué manera va a interactuar con “X” o “Y” grupo de estudiantes. El conocimiento que el maestro tenga de sí, de los estudiantes y su entorno familiar, determinará su práctica profesional.

**Ortega R.** (1998) plantea que la gestión de enseñar, realizada cada día por el profesor, precisa de: “La elaboración de normas explícitas y claras, el establecimiento de un modelo disciplinar, sencillo pero transparente, con unas prohibiciones claramente aceptadas por todos y con un estímulo amplio y positivo hacia la libertad, la igualdad y la solidaridad entre los miembros de la comunidad, abren un camino positivo de acercamiento de todos, profesorado y alumnado, a una tarea que debe ser común”.

**Segovia** (1998) manifiesta que: “El papel del profesor es enseñar tanto contenidos como procesos estratégicos. Para ello, presenta a los alumnos grandes perspectivas para aprender el contenido y múltiples opciones dentro de esas perspectivas. Otras funciones del profesor son: la activación del conocimiento previo, la introducción de discusiones significativas, la mediación de aprendizaje de contenidos y habilidades, la cesión progresiva del control de los estudiantes y la evaluación”.

En la actualidad, la sociedad encarga al docente no sólo la labor de “formar” sino de “educar”, es decir, procurar una formación completa del estudiante, atendiendo fundamentalmente al desarrollo de aptitudes, actitudes y habilidades sociales que le permitan convertirse en un ser social. Así, el oficio de profesor es enseñar y ayudar a aprender; de ahí que la labor docente no consista, únicamente, en transmitir al estudiante teorías, técnicas o experiencias acumuladas. La enseñanza eficaz consiste en la creación, que hace el profesor, de un ambiente de aprendizaje donde los alumnos adquieran conocimientos científicos específicos, actitudes, procedimientos y habilidades para la vida.

La convivencia efectiva entre el docente y el alumno contribuye al afianzamiento, en éste último, de valores y criterios muy necesarios en la toma de decisiones y en su adaptabilidad al contexto y a los cambios que en él se presenten.

La sana convivencia pone en el centro las habilidades del profesor para manejar los conflictos que puedan generar violencia, pues su figura de autoridad y apoyo psicosocial son claves a la hora de buscar las soluciones a las adversidades que deterioran las relaciones interpersonales.

### **SUSTENTO CIENTÍFICO DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR.**

La convivencia entre seres humanos, no es nada fácil por la heterogeneidad de estos, por sus diferencias religiosas, políticas, culturales, entre otras. En el entorno familiar, la

convivencia se manifiesta a través de la internalización progresiva de estas diferencias; sin embargo, una vez que el individuo ingresa al sistema educativo, deberá aprender desde otro contexto, otras diferencias y aceptarlas como parte de su formación ciudadana.

La educación representa la consolidación del ciudadano en sociedad y en el mundo. A través de ésta se logra autonomía personal. La educación ciudadana es una parte de la educación cívica, moral y social que el ser humano debe cumplir para desarrollar competencias orientadas hacia el convivir y el ejercicio de relacionarse adecuadamente: por su parte, el docente, puede estudiar y profundizar en las características de la ciudadanía, derechos y deberes ciudadanos, reflexionar acerca de los comportamientos con otros y ayudar a que el estudiante internalice esos conocimientos y los manifieste en sociedad.

El joven que desarrolla sentido comunitario, generará acción, sensibilización, conocimiento y solución a través de la incursión social y esto le permitirá fomentar sentido de pertenencia e identificación con su entorno. Este accionar, conocer y solucionar en la comunidad, es aprender a convivir desde la participación ciudadana.

La convivencia es un acto exclusivo del ser humano que hace reducir al mínimo aquellos elementos divisorios entre los individuos; aunque no es nada fácil aceptar conductas diferentes a las propias, el ser humano en situaciones de alta conflictividad social, reconoce que necesita de un buen vivir, lo que permite asumir que este valor está inmerso

en todos los ciudadanos, o sea que el ser humano viene al mundo a convivir, es una condición inherente a su constitución personal.

La educación promueve en el ciudadano el saber vivir con otros, el compartir, el participar, tolerar, y el dialogar todo ello lo aprende el ser humano durante su crecimiento y le permite irse adaptando a su medio ambiente y social de manera correcta, enriqueciéndole para que alcance la felicidad en interacción con otros. Aunado a ello, la educación proporciona los medios para fortalecer la formación del individuo en concordancia con los requerimientos de la realidad social que lo contextualiza. Para Piaget (1996) “educar es forjar individuos capaces de una autonomía intelectual y moral que respeten esa autonomía y la del prójimo, en virtud de la regla de la reciprocidad”.

En el ámbito educativo la convivencia se enseña, aprende y manifiesta en la interacción de todos los involucrados en el hecho educativo, para ello el Constructivismo aporta con sus estudios para fundamentar lo descrito.

### **CONSTRUCTIVISMO Y EDUCACIÓN.**

El construir conocimiento parte de los principios constructivistas, los cuales tienen su origen en la teoría constructivista. Dado los grandes aportes de esta teoría al terreno educativo, se hace menester considerarla como un gran aporte para el desarrollo de la convivencia escolar.

**Carretero** (2011) escribe lo siguiente: “Básicamente puede decirse que el constructivismo se fundamenta en la idea según la cual el individuo (tanto en los aspectos cognitivo y sociales del comportamiento como en los afectivos) no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre esos dos factores. En consecuencia, según la posición constructivista, el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano. (p.22).

De esta manera se puede determinar que la construcción de un nuevo conocimiento dependerá de los conocimientos previos del individuo y donde el ambiente que le rodea representará un importante papel, haya sido o no, este el correcto, ya que en el ámbito educativo el docente contará con las herramientas adecuadas para que la construcción de ese nuevo conocimiento transforme adecuadamente al individuo.

Una de las aportaciones esenciales a la educación es el **constructivismo social de Vigotsky** donde concibe al sujeto como un ser social y al conocimiento como un producto social.

Esta posición indica que el desarrollo final de cualquier individuo será producto o consecuencia del medio en que este viva, por lo que llevar a cabo esta posición al ámbito educativo permitirá al estudiante construir y a partir de sus experiencias mejorar y aportar significativos comportamientos que harán concienciar un mejor convivir.

**El aprendizaje como hecho social.**

El sujeto va aprendiendo durante todo su proceso de crecimiento, a partir de sus experiencias y va desarrollando además la comprensión de su entorno social. De esta manera, construye conocimientos que va aplicando en su diario convivir dentro de una comunidad. De allí que educar implica un proceso de socialización por el bien de una población, el aprendizaje como hecho social generará en el individuo un conocimiento útil para su desarrollo individual y colectivo, logrado desde los marcos del diálogo y la interacción humana.

El comportamiento humano está mediado por normas e influenciado por los primeros saberes que adquiere el individuo en su interacción social. Por tal razón, el conocimiento por sí solo, no será jamás garantía de aprendizaje significativo, para ello es necesario considerar además, el aporte de las teorías psicológicas que sustentan el aprendizaje social.

Entre las teorías de aprendizajes se diferencian las asociacionista o conductuales y las teorías cognoscitivistas o mediacionales; estas últimas identifican el aprendizaje en el individuo como un proceso que produce cambios personales y sociales, un hecho irrefutable para transformar pensamientos y conductas.

**Teorías psicológicas del aprendizaje social.**

Las teorías del aprendizaje social sustentan que el individuo aprende a través de elementos que forman parte de su entorno.

**La teoría cognitivo social**, establece que los factores sociales y cognitivos, así como el comportamiento, juegan un papel importante en el aprendizaje, los factores cognitivos involucran la expectativas de éxito de los estudiantes; los factores sociales incluyen el hecho de que los estudiantes observen el comportamiento de logro de sus padres.

Vigostky considera que los elementos sociales, culturales y saberes previos son fundamentales en la construcción de conocimientos para un aprendizaje significativo; la escuela y el docente asumen una gran responsabilidad en el proceso de aprendizaje, advirtiendo, por supuesto, el carácter social y cultural de ambas instancias socializadoras y educativas.

Vigotsky plantea que en el desarrollo del conocimiento existe un principio básico que es la relación entre la persona y su entorno; es decir, para él, se aprende con la experiencia y desde la construcción.



## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS Y PROPUESTA**

#### **3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se han realizado: encuestas, las mismas que han sido aplicados a los estudiantes del 4 año de educación secundaria del Centro Educativo de Aplicación “Pedro Ruiz Gallo”, cuyos resultados se presentan a continuación:

**“UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO”****ESCUELA DE POST GRADO****ENCUESTA SOBRE “DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA EN EL CENTRO EDUCATIVO DE APLICACIÓN PRIVADO “PEDRO RUIZ GALLO” - FACHSE – UNPRG - LAMBAYEQUE”.**

De acuerdo a su rol como estudiante, perteneciente a esta institución educativa, responda a las siguientes preguntas relacionadas con la organización y gestión educativa implementadas en la institución.

MARQUE CON UNA (X) LA RESPUESTA QUE CONSIDERES CORRECTA.

1. El Director del colegio debe ser:

A. Quien lidera y organiza las actividades educativas.

B. Quien dirige el colegio con su autoridad.

C. Quien propone, lidera, gestiona, organiza y concreta proyectos educativos para el buen funcionamiento del colegio.

D. El profesor más antiguo del colegio.

2. ¿ Participas en el proceso de planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio?

SI ( )

NO ( )

3. ¿ Experimentas algún sentimiento cuando llega a su colegio?

SI ( )

NO ( )

4. Sabe si ¿La institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos?

SI ( )

NO ( )

5. ¿ Conoces la función del comité de convivencia?

SI ( )

NO ( )

6.¿Cuál crees usted que debe ser el desempeño o función del Colegio frente a la resolución de alteraciones convivenciales?

A) Diálogo permanente con las partes involucradas.

B) Seguimiento del debido proceso.

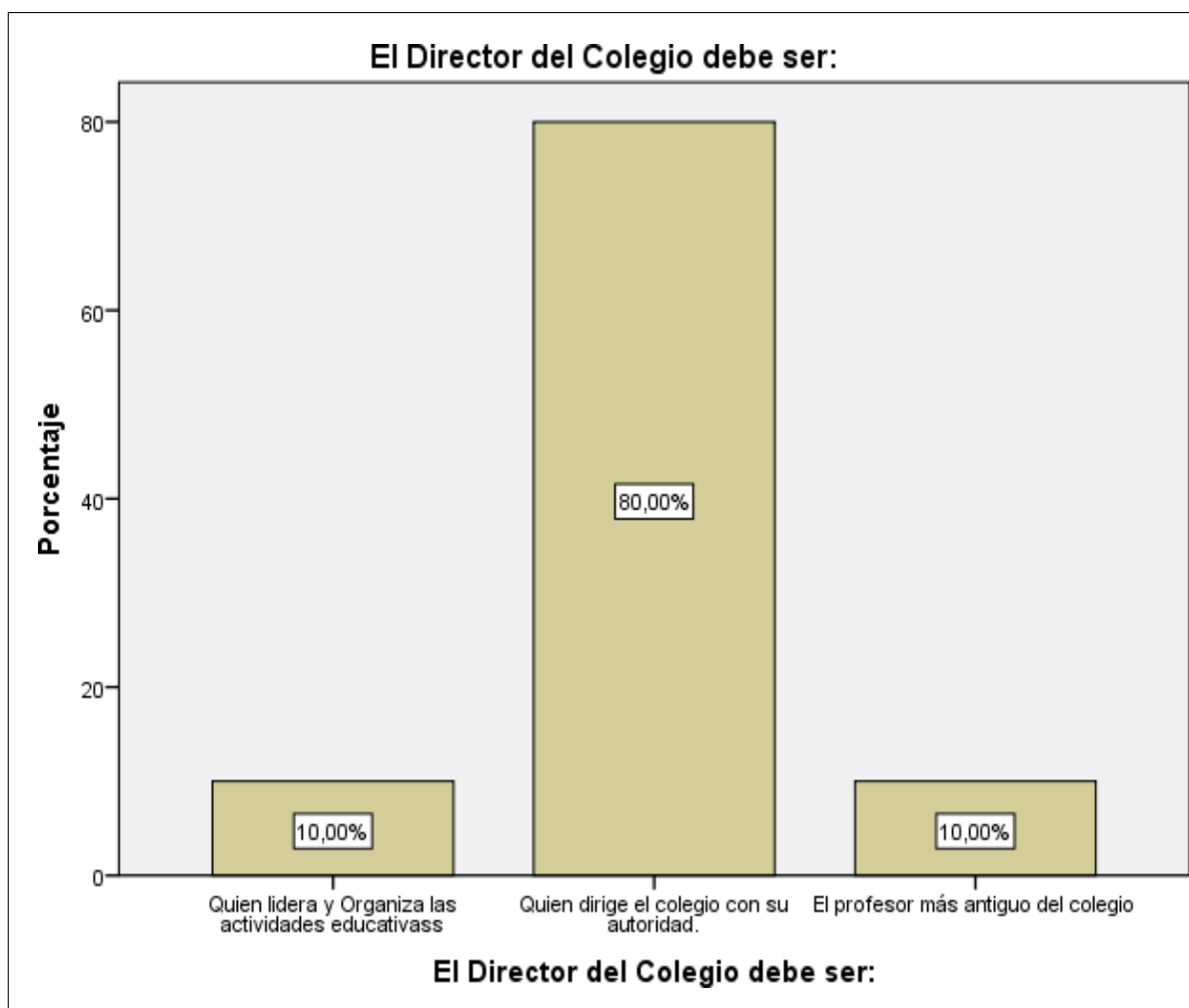
C) Suspensión temporal de estudiantes.

D) No tomar medidas.

GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN.

## RESULTADOS ENCUESTA 4 GRADO “A - B”

### 1. El Director del colegio debe ser:



### INTERPRETACIÓN:

1. El 10% afirma que el Director del Colegio deber quien lidera y Organiza las actividades educativas.
2. El 80% afirma que el Director es quien dirige el colegio con su autoridad.
3. El 10% indica que el Director del Colegios debe ser el profesor más antiguo del colegio.

**2. ¿Participas en el Proceso de Planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio?**

**¿Participas en el Proceso de Planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyect**



**INTERPRETACIÓN:**

1. El 100% afirma que no participa en el Proceso de Planeación, socialización y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio.

3. ¿ Experimentas algún sentimiento cuando llega a su colegio?

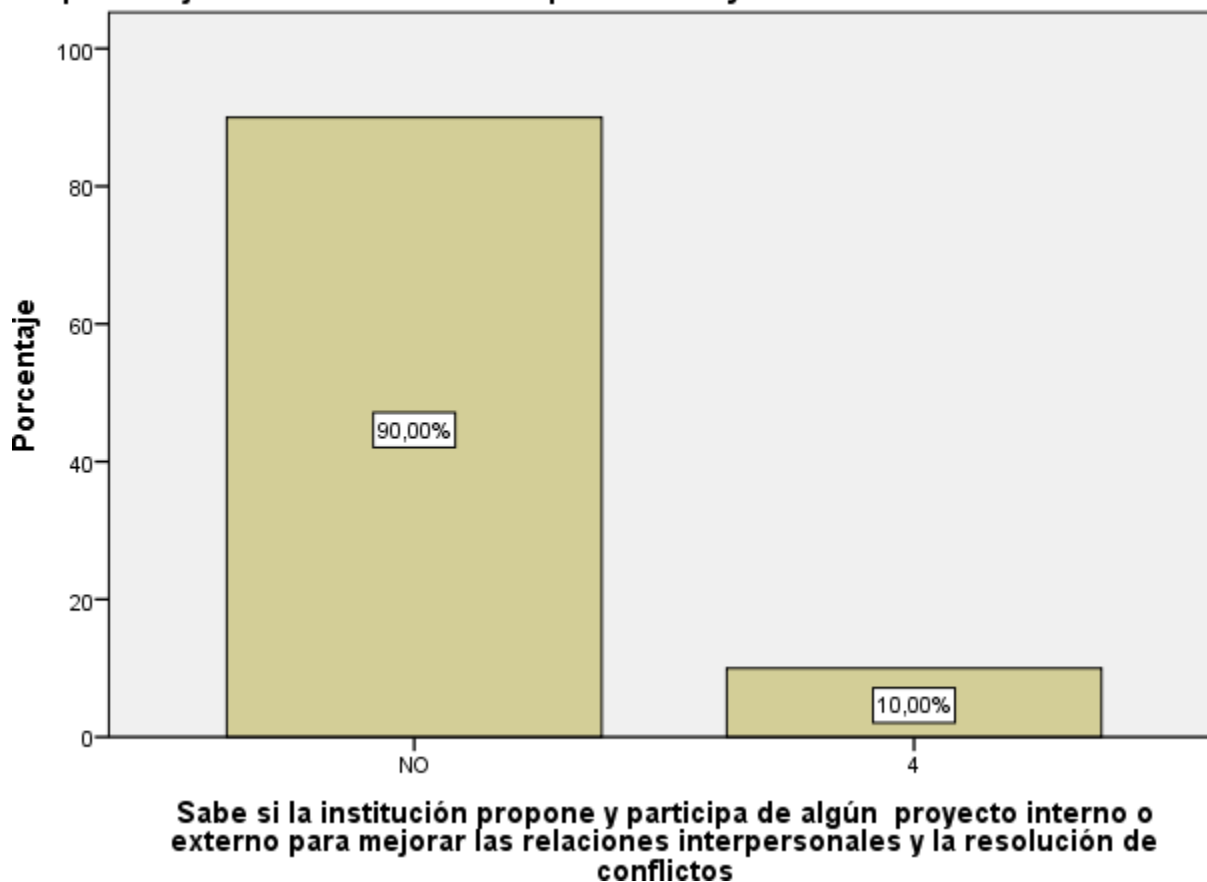


**INTERPRETACIÓN:**

1. El 70% indica que experimenta sentimientos al llegar a su colegio.
2. El 30% afirma no experimentar algún sentimiento al llegar a su colegio,

4. Sabe si ¿La institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos?

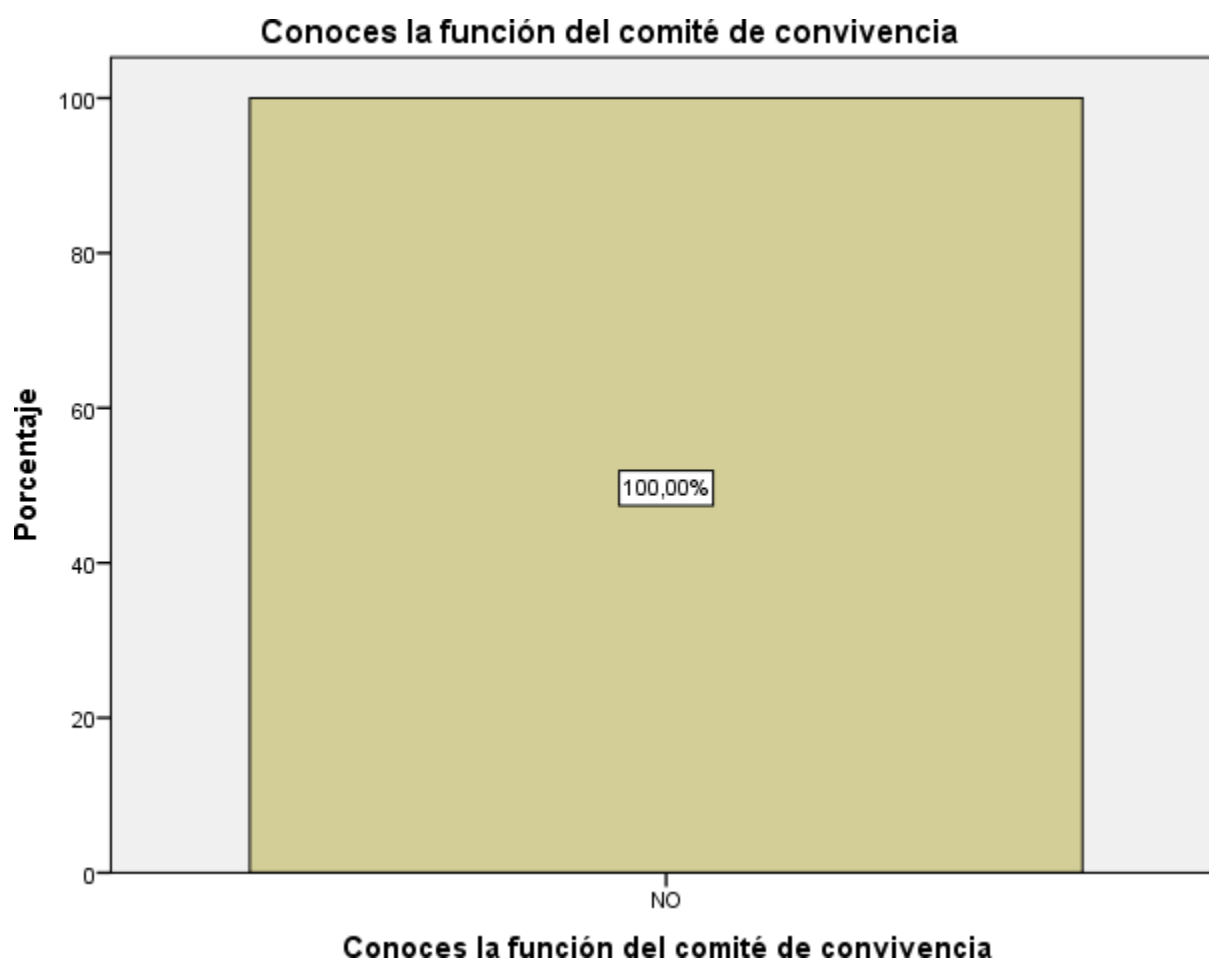
**Sabe si la institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos**



#### **INTERPRETACIÓN:**

1. El 90% desconoce si la institución propone y/o participa proyectos para mejorar las relaciones interpersonales y resolución de conflictos.
2. El 10% tiene conocimiento de proyectos para mejorar las relaciones interpersonales y resolución de conflictos.

5. ¿ Conoces la función del comité de convivencia?

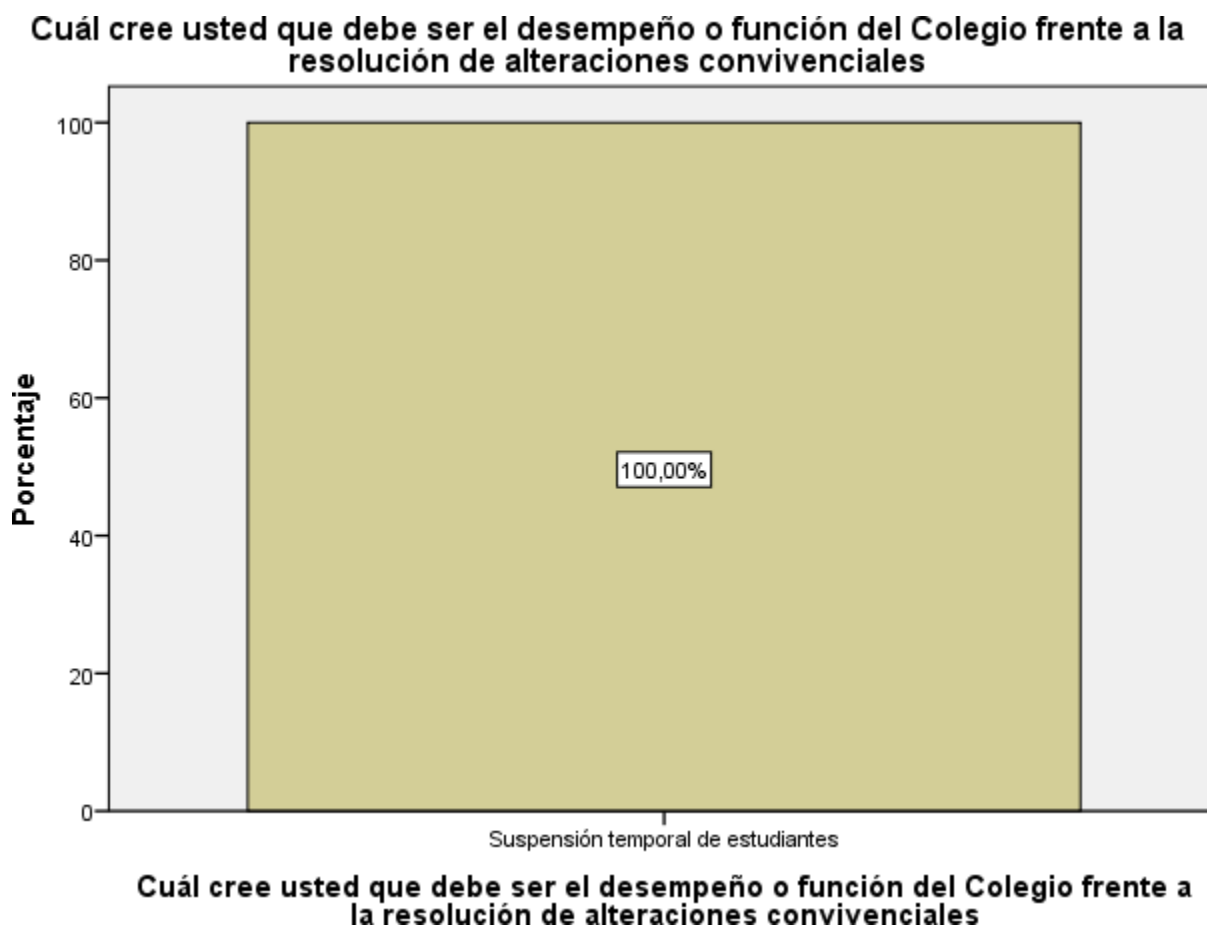


**INTERPRETACIÓN:**

1. El 100% no tiene conocimiento de la existencia y función del comité de convivencia.



6.¿Cuál cree usted que debe ser el desempeño o función del Colegio frente a la resolución de alteraciones convivenciales?



#### **INTERPRETACIÓN:**

1. El 100% apoya la suspensión temporal de aquel estudiante que realice alteraciones convivenciales en el colegio.

**“UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO”****ESCUELA DE POST GRADO****ENCUESTA SOBRE “DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA EN EL CENTRO EDUCATIVO DE APLICACIÓN PRIVADO “PEDRO RUIZ GALLO” - FACHSE – UNPRG- LAMBAYEQUE”.**

De acuerdo a su experiencia docente, responda a las siguientes preguntas relacionadas con la organización y gestión educativa implementada en el colegio donde labora actualmente.

1. ¿Conoce usted la forma de organización y gestión educativa de su colegio?

SI ( )

NO ( )

2. ¿Conoce usted el equipo de gestión del colegio?

SI ( )

NO ( )

3. ¿Sabe usted si para implementar procesos de cambios e innovación en la institución, se convocan padres de familia, estudiantes, administrativos y docentes?

SI ( )

NO ( )

4. ¿ Participa usted en el proceso de planeación, socialización, elaboración y desarrollo de losproyectos de cambios en el colegio?

SI ( )

NO ( )

5. ¿Propone ideas, estrategias, planes de ajustes o proyectos para fortalecer los procesos de cambios y de gestión?

SI ( )

NO ( )

6. ¿La institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos?

SI ( )

NO ( )

7. ¿En la institución existe Comité de Convivencia?

SI ( )

NO ( )

8. Marque con una X si durante el último año se han presentado alguno(s) de estos problemas de convivencia en la institución.

A. Vandalismo.

B. Pandillas.

C. Consumo de drogas.

D. Riñas dentro y fuera del colegio.

E. Agresiones físicas entre estudiantes.

F. Agresiones físicas a docentes o directivos.

9. ¿Cómo ha solucionado la institución estos problemas? Marque con una X

A. Cancelación de matrícula.

B. Desescolarización.

C. Retiro voluntario de estudiantes.

D. Traslado de docentes/directivos.

E. Suspensión temporal de estudiantes.

F. No se han tomado medidas.

10. ¿Cree usted que la convivencia de la institución es una situación amplia, compleja y de una sola persona?

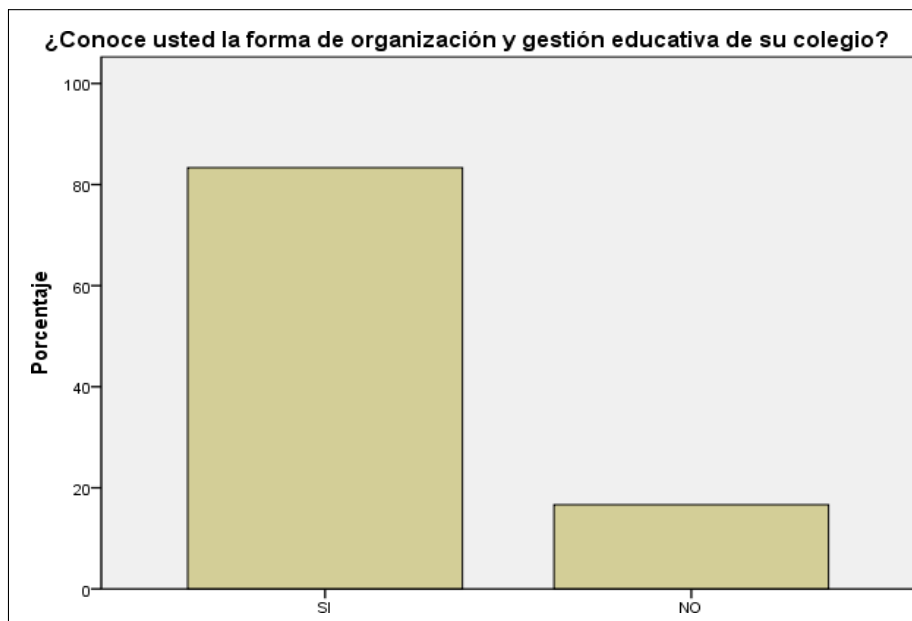
SI ( )

NO ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

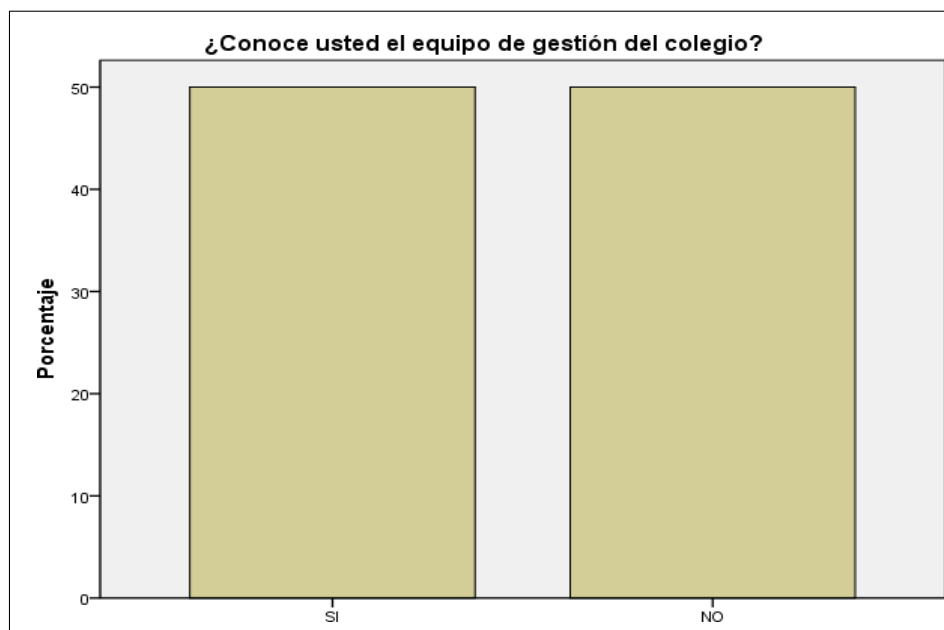
**RESULTADOS ENCUESTA A DOCENTES 4 GRADO A-B**

1.



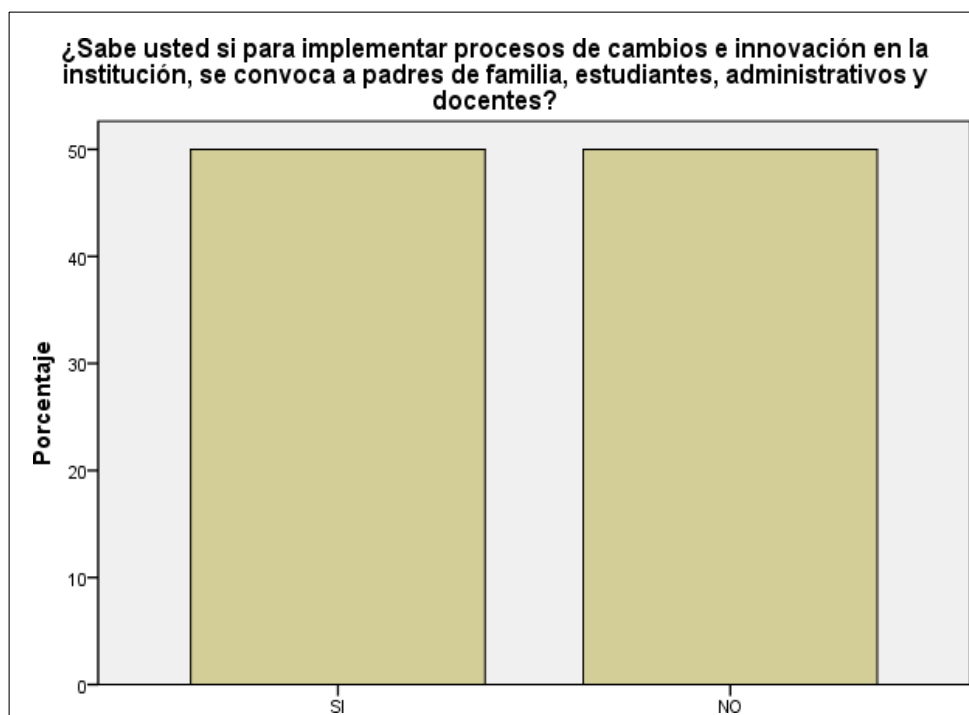
**INTERPRETACIÓN:** El 80% Responde que conoce la forma de organización y gestión educativa del colegio.

2.



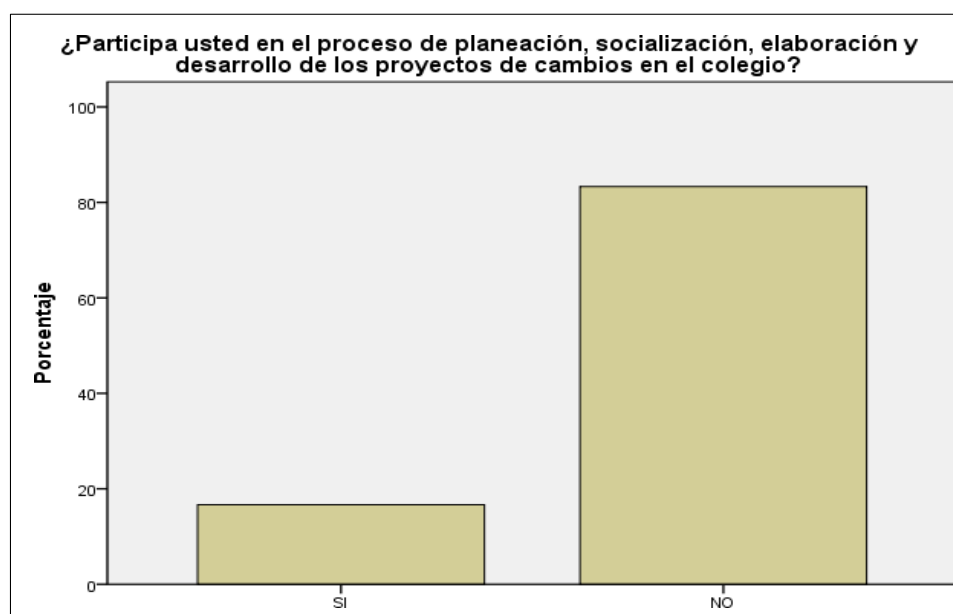
**INTERPRETACIÓN:** El 50% Responde que conoce al equipo de gestión del colegio.

3.



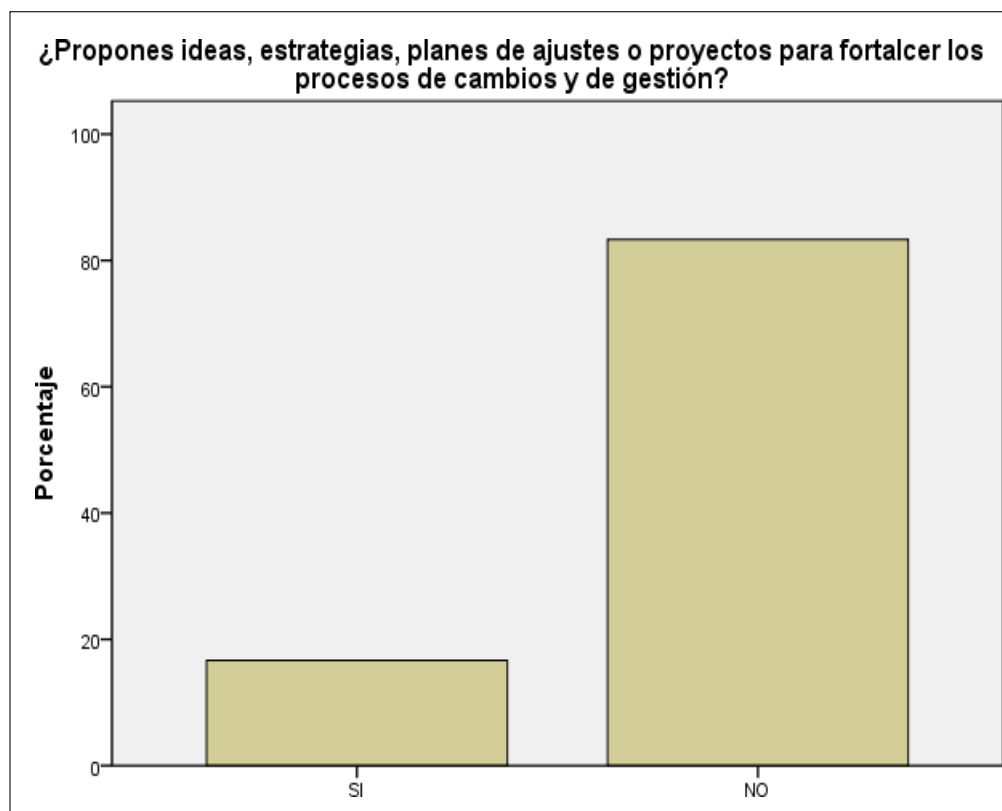
**INTERPRETACIÓN:** El 50% Responde positivamente.

4.



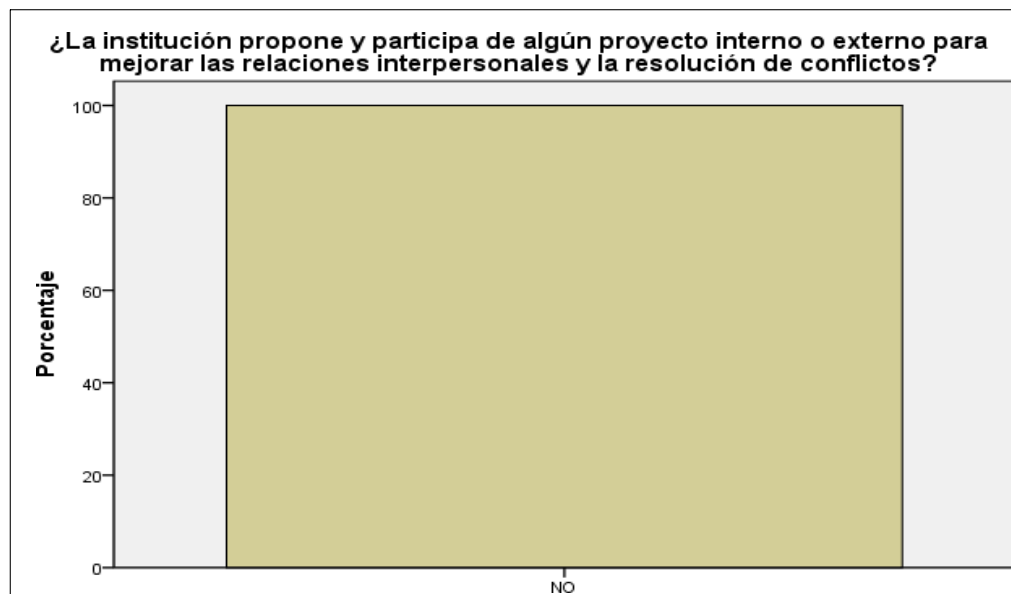
**INTERPRETACIÓN:** El 20% afirma que participa.

5.



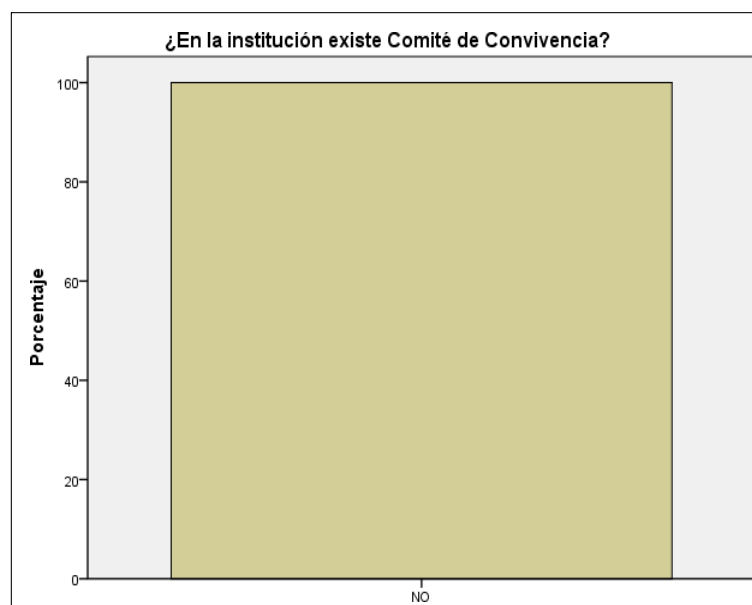
**INTERPRETACIÓN:** El 20% afirma que propone y el 80% no lo realiza.

6.



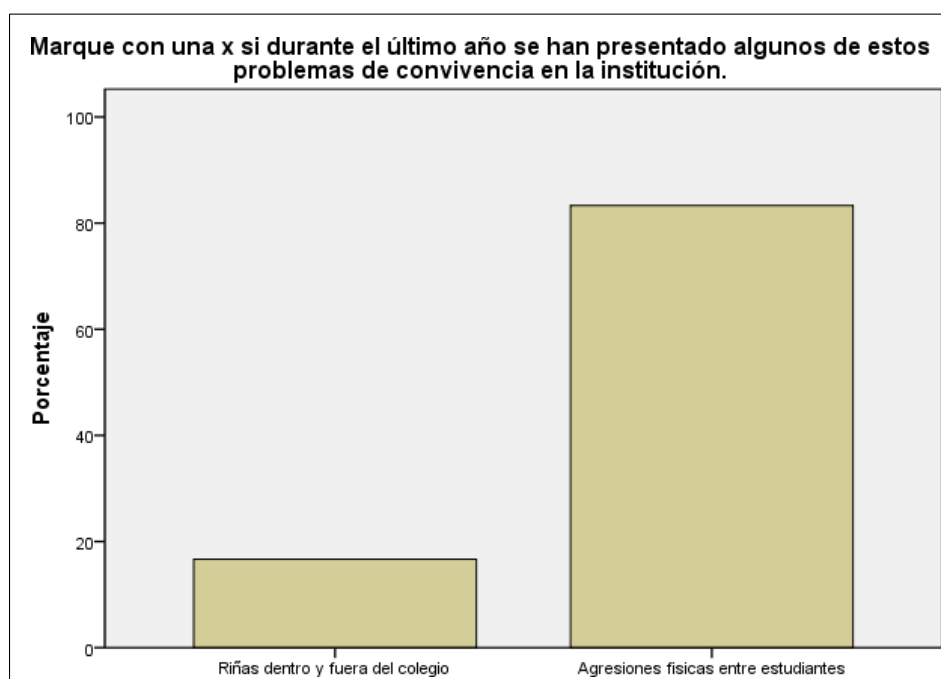
**INTERPRETACIÓN:** El 100% afirma que no existe ninguna propuesta.

7.



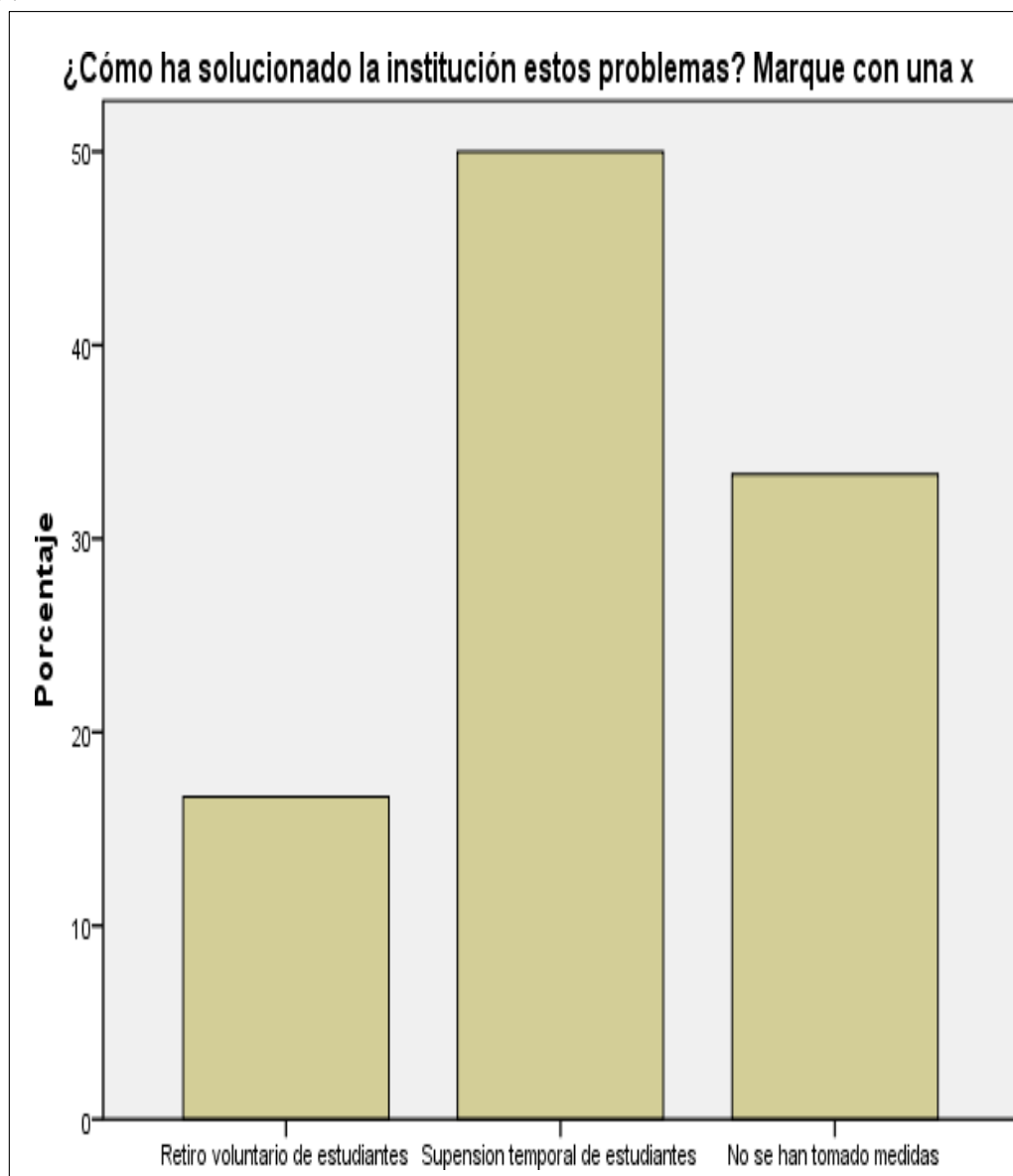
**INTERPRETACIÓN:** El 100% afirma que no existe comité de convivencia.

8.



**INTERPRETACIÓN:** El 20% afirma que existen riñas dentro y fuera del colegio y el 80% indica que existen agresiones físicas entre estudiantes.

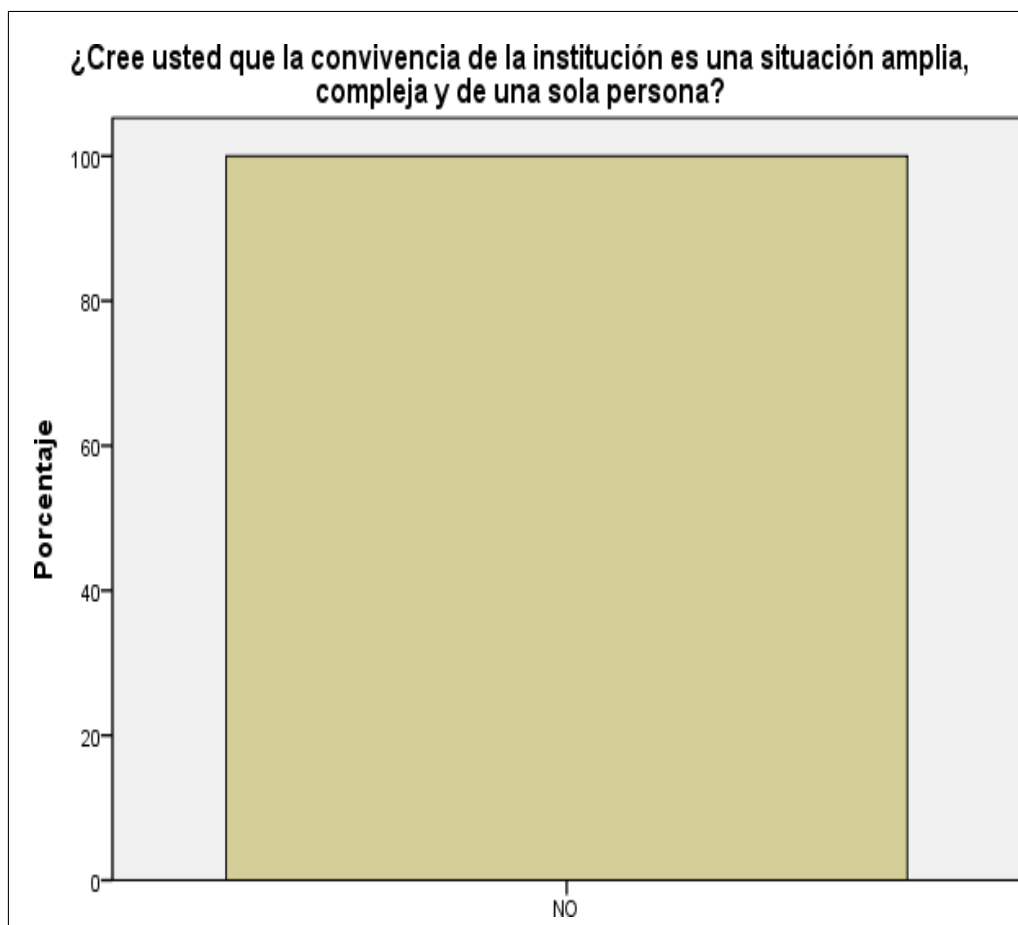
9.

**INTERPRETACIÓN:**

- El 16% afirma que se realizó retiro voluntario de estudiantes.
- El 50% responde que se realizó suspensión temporal de los estudiantes.
- El 34% indica que no se han tomado medidas.



10.

**INTERPRETACIÓN:**

- El 100% responde que la convivencia no es situación amplia, compleja y de una sola persona.

### **3.2 PROPUESTA TEÓRICA.**

#### **PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA EN EL CENTRO EDUCATIVO DE APLICACIÓN PRIVADO “PEDRO RUIZ GALLO”-LAMBAYEQUE.**

##### **FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA PROPUESTA:**

La presente propuesta, es una alternativa de solución al problema de la convivencia escolar en los estudiantes del 4 año de educación secundaria del Centro Educativo de Aplicación “Pedro Ruiz Gallo”, cuyo problema, está enmarcado aún dentro de un sistema educativo lineal, vertical, parcializado, estandarizado, reduccionista y mecanicista que no permite a los entes educativos y principalmente a los estudiantes ser únicos, irrepetibles, protagonistas, comprensivos, pacíficos, solidarios y gestores de sus propios procesos y de los demás.

El Diseño de esta Estrategia de Gestión Educativa para la convivencia escolar, considera elementos con enfoque epistemológico, filosófico, psicológico y técnico - pedagógico, cuya forma y esencia generan iniciativas, dinamismo y creatividad en los entes involucrados no solamente en los estudiantes, sino también en docentes, administrativos, padres de familia y ciudadanos en general.

Proponer una estrategia de convivencia escolar, implica tender puentes y explayar redes de proyección a la sociedad, superando el individualismo, la indiferencia, el afán

desmedido de poder, la violencia, la competitividad, el silencio destructivo, el fracaso y promover la solidaridad, la inclusión, la democracia, la paz, la participación, el liderazgo, el diálogo, el optimismo; donde no sean unos cuantos los que ganen, sino todos. La perspectiva de futuro de la persona debe ser amplia, desde una visión del mundo con alto nivel, desde el cual el ser humano puede actuar sobre él con responsabilidad, sustentabilidad, moralidad e inteligencia unido a una alta sensibilidad humana, a la vida, a la concordia, a la comprensión, a los valores morales.

Así mismo, considera importante que el ente principal y protagonista del proceso es el estudiante, considerado este como un ser integral cuyos seis componentes esenciales son la dimensión de ahí la importancia de abordar el tema de la convivencia escolar desde una perspectiva multidimensional, cuyo reto es equilibrar cada dimensión y prestar atención a ello. Seguidamente es importante poner énfasis en la cualidad de las relaciones humanas, en la interacción entre las personas, donde la comunidad está conformada por la Institución Educativa, el pueblo donde se vive, la familia, De ahí la importancia que como educadores se debe impulsar el establecimiento de adecuadas relaciones humanas; promover en el estudiante apertura a la sociedad global, donde la ideología, la economía, la geografía, la política, la cultura influye y es parte del proceso del estudiante.

Aprender a convivir con los demás, implica aprender permanente y significativamente, es una experiencia transformadora que produce cambios en el nivel de conciencia y en los procesos que realiza. Aprender a convivir juntos dentro de la Institución Educativa

implica desarrollar, adquirir y potenciar habilidades, actitudes, valores y conocimientos articulados entre sí, de ahí que el docente debe ser flexible, comprensivo y tolerante para poder acompañar y favorecer en el estudiante dicho aprendizaje., debe estimular y desarrollar las habilidades y virtudes humanas, debe facilitar la vivencia de relaciones interpersonales sanas, maduras, respetuosas.

### **OBJETIVOS:**

- Desarrollar acciones que faciliten las relaciones de los miembros de la comunidad educativa.
- Fomentar la existencia de actividades, espacios y tiempos para mejorar las relaciones entre compañeros y compañeras.
- Priorizar la formación del profesorado y las familias para abordar la educación para la convivencia.

### **METODOLOGÍA:**

Se asume y propone una metodología activa, dinámica, integradora y flexible para adaptarse a la realidad de los entes involucrados en la convivencia escolar y preferentemente a los estudiantes, puesto que es una propuesta que intenta romper esquemas tradicionales y lineales.

Se considera los siguientes elementos para su aplicación y desarrollo:

**Círculos comunitarios de inter-aprendizaje:**

Son espacios de encuentro e inter-aprendizaje ya sea al interior o fuera de la Institución Educativa, donde los estudiantes, docentes, padres y madres de familia, se reúnen para auto, inter y meta transformarse en sujetos protagonistas de cambio.

**Sesiones:**

Son las reuniones donde los entes educativos, involucrados en la mejora del problema, realizan procesos de auto transformación, inter transformación y meta transformación utilizando diferentes estrategias y técnicas tanto conceptuales como procedimentales enfatizando en el conocimiento, la reflexión y el compromiso.

**PRIMERA UNIDAD****Círculos Comunitarios de Inter aprendizaje: “Aprendemos a aceptar las normas consensuadas”**

**Justificación:** La presente unidad, tiene como propósito promover la participación de todos los entes involucrados en la convivencia escolar de manera activa y dinámica en el conocimiento, profundización y compromiso en la aceptación de normas consensuadas. Se realizará una serie de procedimientos internos y externos de manera que no solo los estudiantes aprenderán a aceptar las normas consensuadas, sino, todos los integrantes de la comunidad educativa.

**Objetivo:** Lograr la aceptación de normas consensuadas.

**Problema:** Deficiencias en la convivencia escolar.

**Indicador:** Limitaciones para aceptar las normas consensuadas.

**Resultado:** Elevar la conciencia ciudadana.

**Procesos multidimensionales internos:**

Auto transformación	Inter transformación	Meta transformación
Conoce, profundiza y se compromete desde y para sí mismo en la mejora de aceptación de normas consensuadas.	Conoce, profundiza y se compromete desde y con los demás a la mejora de aceptación de normas consensuadas.	Toma conciencia y evalúa el conocimiento y profundización personal y colectiva de la mejora de aceptación de normas consensuadas.

**Procedimientos Metodológicos:**

Contenidos	Capacidades y actitudes	Entes involucrados	Actividades	Recursos	Tiempo
La obediencia a los padres y autoridades.	- Respeto. - Responsabilidad - Obediencia. - Honradez. - Escucha. - Cortesía.	- Estudiantes. - Docentes. -Padres de familia.	Sesiones	- Laptop. - Proyector. - Papelotes. - Papel A4. - Plumones. - Lapiceros.	4 sesiones
El trato cortés a los demás.					
La responsabilidad.					
La honradez.					
La escucha a las opiniones.					

## SEGUNDA UNIDAD

### Círculos Comunitarios de Inter aprendizaje:

#### “Promovamos la Resolución Pacífica de los Conflictos”

**Justificación:** La presente unidad, tiene como propósito promover la participación de todos los entes involucrados en la convivencia escolar de manera activa y dinámica en el conocimiento, profundización y compromiso en la resolución pacífica de los conflictos. Se realizará una serie de procedimientos internos y externos de manera que no solo los estudiantes aprenderán a aceptar las normas consensuadas, sino, todos los integrantes de la comunidad educativa.

**Objetivo:** Lograr la resolución pacífica de los conflictos.

**Problema:** Deficiencias en la convivencia escolar.

**Indicador:** Limitaciones para resolver pacíficamente los conflictos.

**Resultado:** Elevar la resolución pacífica de los conflictos.

#### Procesos multidimensionales internos:

Auto transformación	Inter transformación	Meta transformación
Conoce, profundiza y se compromete desde y para sí mismo en la mejora de la resolución pacífica de los conflictos.	Conoce, profundiza y se compromete desde y con los demás a la mejora de la resolución pacífica de los conflictos.	Toma conciencia y evalúa el conocimiento y profundización personal y colectiva de la mejora de la resolución pacífica de los conflictos.

**Procedimientos Metodológicos:**

Contenidos	Capacidades y actitudes	Entes involucrados	Actividades	Recursos	Tiempo
Voluntad para resolver los conflictos.	- Voluntad.	- Estudiantes.	Sesiones	- Laptop. - Proyector. - Papelotes. - Papel A4. - Plumones. - Lapiceros.	2 sesiones
La comunicación.	- Diálogo.	- Docentes.			
La cooperación.	- Negociación.	- Padres de familia.			
La solidaridad.	- Cooperación.				
La negociación.	- Solidaridad.				
La empatía.	- Empatía.				
El pensamiento crítico.	- Toma de decisiones.				
Las normas de convivencia.	- Pensamiento crítico.				
La autoevaluación.	- Autoevaluación				
La asertividad.	- Escucha.				
La Capacidad de escucha.	- Comprensión.				
El manejo del conflicto.					

**SESIONES**

**ACTIVIDAD N° 01: IGUALES Y DIFERENTES:** Trabajando la identidad individual y grupal.

**Justificación:** Muchas veces pensamos que nuestros/as alumnos/as se conocen entre sí porque llevan juntos varios años. Sin embargo, a veces ocurre que, aunque tengan confianza y conozcan a sus amigos más cercanos, no sucede lo mismo con el resto de la



clase. Con esta actividad se pretende fomentar la identidad individual, pero también la cohesión grupal.

**Objetivos:**

- Conocer mejor a los compañeros/as de la clase.
- Tomar conciencia de la importancia de conocer los sentimientos y emociones de los compañeros/as.
- Tomar conciencia de lo estimulante que es trabajar en grupo y dialogar con los demás.

**Duración:** Una sesión de clase o tutoría de una hora.

**Secuencia de tareas:**

**Tarea individual:** El profesor/a deberá repartir a cada alumno/a una cartulina pequeña, en la que deben escribir una serie de preguntas relativas a sus gustos personales. Cada alumno/a debe responder a esas preguntas, con sinceridad y sencillez, con frases cortas y bien construidas.

**Tarea de grupo cooperativo:** Organizada la clase en grupos pequeños, de entre tres y cinco componentes, cada chico/a leerá a los demás lo que ha puesto en su cartulina y se abrirá un diálogo en el que se discutirá sobre el asunto, con una única norma: no calificar ninguna preferencia mejor ni peor que otra.

A continuación, se dispondrá de una cartulina nueva, cuyo título será “las preferencias del grupo”. En ella deben anotarse las coincidencias, por un lado, y las divergencias, por

otro. Ambos lados de la cartulina deben considerarse positivos, bajo el rótulo: iguales y distintos. Realizada la tarea, las tarjetas grupales serán entregadas al profesor/a.

**Tarea de grupo aula:** El profesor/a meterá las cartulinas en una bolsa e irá sacándolas de una en una, leyéndolas en alto. En la lectura se referirá siempre a lo que es igual y a lo que es distinto, sin decir a qué grupo pertenece. El pequeño juego consistirá en adivinar la identidad del grupo al que se refieren los rasgos de convergencias y divergencias.

**Evaluación:** La evaluación deberá realizarse tomando en cuenta el clima de trabajo y cooperación del alumnado en toda la sesión de la actividad.

**Material:** Cartulinas de color.

**Sugerencias:** Para las preguntas sobre identidad personal y grupal, sugerimos preguntas como:

- ¿Cuál es tu grupo musical favorito?
- ¿Cuál es tu color preferido?
- ¿Cuál es tu actividad deportiva predilecta?
- ¿Qué te gusta hacer los domingos?
- ¿Cuál ha sido el mejor regalo que te han hecho?
- ¿Qué quieres ser cuando seas mayor?

**ACTIVIDAD N° 02: PERDER Y GANAR AMISTADES:** Trabajando los sentimientos.

**Justificación:** Sólo los alumnos/as implicados en situaciones de maltrato escolar conocen los sentimientos que éstas pueden llegar a producir. Con esta actividad se pretende que todo el alumnado sea capaz de comprender el daño que produce el abuso y los sentimientos negativos que despierta.

**Objetivos:**

- Conocer los sentimientos que produce vivir una situación de maltrato.
- Concienciar al alumnado del daño de estas situaciones.

**Duración:** Una sesión de clase o tutoría de una hora.

**Secuencia de tareas:**

**Tarea individual:** El profesor/a describe una situación referente a alguien que se queda sin amigos y los sentimientos que ello provoca.

**Tarea de grupo cooperativo:** La clase se divide en grupos de entre tres y cinco componentes. Cada grupo deberá elegir un personaje de la historia narrada, para convertirlo en objeto de su atención afectiva. Una vez elegido, el grupo debe decidir qué tipo de ayuda necesita ese personaje y cómo proporcionarle la ayuda precisa. Las

estrategias podrían ser desde escribirle una carta, a hacer una entrevista u ofrecerse como amigos para hacer actividades juntos. En todo caso, deben especificar cómo y cuándo pondrán en marcha las medidas de ayuda.

**Tarea de grupo aula:** Cada grupo lee las estrategias y recursos que ha pensado para ayudar a su personaje, explicando por qué lo han elegido y por qué creen que su ayuda será eficaz. También deben expresar qué sentimientos quieren modificar y cómo lo harían.

**Evaluación:** El profesor/a podrá realizar la evaluación de esta actividad, basándose, en las razones que dan sobre la elección del personaje al que quieren ayudar, en las estrategias de intervención y las formas de ponerlas en práctica.

**Material, ejemplos y sugerencias:**

**Material: El caso de Miguel:**

“Nos habíamos mudado de ciudad por el trabajo de mi padre. Yo entraba en un colegio nuevo, estaba muy contento, haría más amigos y estaba seguro de que iba a ser un buen curso. Al principio todo fue bien, sólo tenía dos amigos, pero eran muy simpáticos. Un día, mis amigos me pidieron prestadas mis cinco soles del desayuno, y yo se las dejé. Al día siguiente pasó igual y yo se las volví a dejar, aunque yo me quedaba sin desayunar. Así pasaron varios días y no me decían nada acerca de devolverme el dinero. Al sexto día

se repitió la situación, yo tenía mucha hambre y les dije que me iba a comprar un bocadillo para desayunar.

Entonces fue cuando comenzaron los problemas, me quitaron mi dinero a la fuerza... ¡otro día sin desayunar!. Ya no sólo me obligaban a darles mis cinco soles, sino que tenía que traer diez soles, cinco para cada uno. Yo les dije que no, que mis padres me daban lo suficiente y no podía pedirles más dinero, que no era justo y que ya no les iba a dar más. A la mañana siguiente ya ni me miraban, me ignoraban. Ahora no tenía amigos, pero me daba igual, lo prefería.

Durante un tiempo no pasó nada, hasta que un día me cogieron solo en el servicio, me pidieron todo el dinero – claro, así que empezaron a pegarme hasta dejarme tirado en el suelo y, después, me quitaron mi dinero. Hasta entonces no se lo había contado a nadie, pero unos estudiantes que entraron en el servicio y me encontraron tirado me preguntaron qué me había ocurrido. Les conté toda mi historia y ellos me dijeron que esos dos compañeros (Pepe y Manolo) ya lo habían hecho otras veces. Desde entonces tengo nuevos amigos, son muy simpáticos y nos llevamos muy bien. Pepe y Manolo no me han vuelto a dirigir la palabra desde entonces. Ahora estoy muy contento”.

Miguel (15 años).

**ACTIVIDAD N° 03: ¿POR QUÉ A MI? Trabajando los sentimientos.**

**Justificación:** A veces, si no nos dicen que ciertas cosas están ocurriendo a nuestro alrededor, no nos damos cuenta. Esto es lo que pretende trabajar esta actividad. Educar los sentimientos de las personas, es educarlas a ellas mismas, y esto repercute en sus acciones. Si uno se da cuenta del daño que está produciendo a otro con sus actuaciones, quizás no las vuelva a hacer o piense un poco antes de realizarlas.

**Objetivos:**

- Tomar conciencia del problema del maltrato entre compañeros/as.
- Conocer estas situaciones y sus graves consecuencias para los implicados/as.

**Duración:** Una sesión de clase o tutoría de una hora.

**Secuencia de tareas:**

**Tarea individual:** Los alumnos/as deben leer individualmente el texto que anteriormente les ha proporcionado el profesor/a (ver material). En un folio, cada uno debe escribir los sentimientos que le produce la lectura del texto, diferenciando los que puede sentir el agresor, la víctima y los espectadores.

**Tarea de grupo cooperativo:** La clase se divide en grupos de cuatro o cinco alumnos/as. Cada miembro del grupo lee al resto del mismo su lista de sentimientos. A continuación,

el grupo debe elaborar una nueva lista incluyendo los sentimientos que ellos crean más frecuentes en estas situaciones de maltrato.

**Tarea de grupo aula:** Cada grupo lee al resto de la clase la nueva lista de sentimientos que han elaborado. Un alumno/a voluntario/a irá escribiéndolos en la pizarra, diferenciando entre sentimientos de la víctima, el agresor y el espectador, y añadiendo una cruz a aquéllos que se repitan. La actividad finaliza con un pequeño debate entre los grupos, sobre los sentimientos que pueden llegar a sentir cada uno de los implicados.

**Evaluación:** Se recomienda que la evaluación se realice sobre el resultado de la tarea grupo cooperativo, atendiendo no sólo al resultado de la tarea, sino también al grado de cooperación existente en el grupo.

**Material: ¿Por qué a mí?: El caso de José Ángel:**

“Llegué al colegio, eran las siete de la mañana. Como todos los días, al entrar en clase, Antonio me cogió la mochila, la abrió, sacó los libros y los tiró por el suelo. Toda la clase reía y sólo mi grupo de amigos (tres que tengo) se quedaba perplejo por lo que siempre me ocurría. No se atrevían a ayudarme, un día lo intentaron y fueron saqueadas sus mochilas. Después de esto, mi papel era siempre recoger los libros y callarme. Este día fue distinto, ya no podía más, no sabía que pudieran llegar a este extremo. Como de costumbre me abrieron mi mochila, pero esta vez mis libros acabaron en el water;

después empezaron a pegarme, hasta el punto de que tuve que ir al hospital lleno de morotones. En esos momentos, por mi mente sólo pasaba una pregunta **¿por qué a mí?”**.

José Ángel (14 años)

#### **ACTIVIDAD N° 04: ELEGIMOS UN GOBIERNO: Trabajando la política de la clase.**

**Justificación:** Mediante esta actividad pretendemos trabajar la convivencia en el aula, de tal forma que los alumnos/as entiendan la necesidad de ser activos y críticos con los acontecimientos sociales y, al mismo tiempo, descubran que el sistema de convenciones y reglas debe elaborarse por las mismas personas que lo disfrutan. La elaboración de las normas es cosa de todos, así como su cumplimiento. Esto irá aproximándolos a la idea de democracia participativa.

#### **Objetivos:**

- Aprender a elaborar normas de forma democrática y participativa.
- Hacer que los alumnos/as asuman las normas que ellos mismos han elaborado.
- Dar a conocer la importancia de cumplir las normas para mejorar la convivencia en el aula.

**Duración:** Dos sesiones de clase o tutoría de una hora.



**Secuencia de tareas:**

**Tarea 1: Dividiremos la clase en grupos de trabajo, de cinco o seis alumnos/as cada uno.**

Cada grupo representará los papeles propios de un comité electoral de un partido político, y deberá proponer un programa electoral que dé respuestas a los problemas reales que tiene el grupo–aula. Las propuestas deben incluir el nombre del partido y su posición en relación con los valores que defiende, han de formularse por escrito e ir acompañadas de medidas concretas para su cumplimiento. Dentro de cada grupo–partido, los miembros deberán repartirse los roles, tareas, funciones, cargos, etc.

**Tarea 2:** Cada alumno/a debe elaborar objetivos y propuestas para mejorar la convivencia, que se incluirán en el programa electoral y que formarán parte de la campaña, si son aceptadas por el grupo.

**Tarea 3:** Reunidos en grupos de trabajo cooperativo, se analizan las propuestas individuales, en orden a enunciar las normas para mejorar la convivencia dentro del aula. Cada grupo debe elaborar una propuesta conjunta y redactar un programa de actuaciones para que se vayan fijando las normas, de forma democrática y participativa; así como una campaña de promoción para que sus propuestas convencan a los demás y sean votadas (ver ejemplos y sugerencias).

**Tarea 4:** Elaborado el programa, cada grupo dispondrá de un tiempo para exponer sus propuestas y presentar a los candidatos/as, que ocuparán los puestos de responsabilidad si sale elegido su programa y partido. Es necesario que cada grupo cuente con el tiempo suficiente para poder explicarse ante los compañeros, y que se garantice que sean escuchados por todos respetuosamente, aunque sus propuestas sean objeto de crítica. Oídos todos los grupos, se pasará a elegir la propuesta más convincente.

Cuando el recuento de votos haya concluido, se anunciará el partido ganador y el programa elegido. Éste debe comprometerse a hacer un buen resumen de su propuesta, que podría fijarse también con un gran cartel en una pared del aula. En el debate, habrá que establecer también cuánto tiempo deben durar estas normas y con qué mecanismos pueden reformularse.

**Evaluación:** Esta actividad se irá evaluando a lo largo del curso, dependiendo de cómo se vayan cumpliendo las normas. Para ello se puede poner una fecha mensual, en la que todos los grupos–partidos se reúnan en una sesión de Parlamento, donde se analice la marcha de la gestión de la convivencia, se revisen las normas, el comportamiento de sus responsables, etc.

**Material, ejemplos y sugerencias:**

**Ejemplo de propuesta organizativa de la clase:**

- Habrá un encargado de velar por la limpieza del aula.

- Habrá un responsable de salidas y entradas al aula, para evitar empujones.
- Hay que conseguir que la biblioteca permanezca abierta durante los recreos.
- Hay que conseguir material para juegos deportivos, etc.

**Ejemplo de normas de diálogo y de convivencia:**

- Se deberá levantar la mano antes de hablar.
- No se interrumpirá a aquellos que tengan la palabra.
- Se hablará con respeto y corrección, incluso cuando no se esté de acuerdo.
- No se cogerán las cosas de los demás sin permiso.
- A cada uno se le llamará por su nombre (sin poner mote).
- No se consentirán peleas ni abusos.
- Se respetarán las cosas de cada quién...

**Ejemplo de recursos para la campaña:**

- Se realizarán banderitas, carteles, etc., para difundir las propuestas.

**Sugerencias:** Si el grupo lo considera adecuado, cada cuatro semanas se podría celebrar una sesión de parlamento en la que se revisen las normas.

**ACTIVIDAD N° 05: ¿HAS PROBADO A CONTARLO HACIENDO TEATRO?.**

**“Expresando cómo nos sentimos”.**

**Justificación:** El teatro es un buen recurso para que los alumnos/as expresen los sentimientos que las personas experimentan en las distintas situaciones de la vida cotidiana. A través de él se pueden detectar conductas injustas que se estén dando en el aula.

**Objetivos:**

- Concienciar al alumnado de que sus acciones provocan sentimientos en sus compañeros/as.
- Darse cuenta de que en la vida pueden cambiar los “papeles” y en cualquier momento uno puede llegar a sentirse como alguno de sus compañeros/as.
- Fomentar la creatividad y la cooperación mediante el trabajo en grupo.

**Duración:** Varias sesiones. La duración será variable en función del número de grupos que se hagan.

**Secuencia de tareas:**

**Tarea individual:** Se propondrá que cada alumno/a realice el guión de una escena en la que se pueda apreciar cualquier tipo de maltrato en el colegio: aislamiento social, robo, burlas, motes, etc.

**Tarea de grupo cooperativo:** Cada alumno/a aportará su guión y, una vez que estén todos, el grupo deberá diseñar una pequeña obra de teatro en la que se pueda apreciar cómo se sienten los distintos personajes que en ella aparecen. Cada uno preparará el papel de un personaje para poder interpretar la obra al resto de los compañeros/as.

**Tarea de grupo aula:** Cada grupo representará su obra y, una vez que todos hayan terminado, se escribirá en la pizarra una tipología de las distintas formas de maltrato entre compañeros/as.

**Evaluación:** Los dos primeros objetivos se evaluarán observando en qué medida los alumnos/as han sido capaces de expresar sus sentimientos en la interpretación de la obra. Para evaluar el tercer objetivo, se podría elaborar, en colaboración con el alumnado, un cuestionario referido a la capacidad de diálogo y cooperación de los distintos miembros de la clase.

## CONCLUSIONES

De la interpretación de los resultados en función de las encuestas aplicadas a los estudiantes y docentes del 4 grado de secundaria A y B, los antecedentes, las teorías, los objetivos y la hipótesis planteada en el Proyecto de investigación , se infiere, que en el Centro Educativo de Aplicación Privado “Pedro Ruiz Gallo”:

1. Los estudiantes no son participes en el proceso de planeación, socialización y desarrollo de los proyectos de cambios en el C.E.A.P. “Pedro Ruiz Gallo”.
2. Los estudiantes no tiene conocimiento de la existencia y funcionamiento de un Comité de Convivencia en el C.E.A.P. “Pedro Ruiz Gallo”.
3. Los docentes si tienen conocimiento de la forma de organización y gestión educativa del colegio.
4. Los docentes, afirman que existen riñas y agresiones físicas entre los estudiantes
5. En el “C.E.A.P. “Pedro Ruiz Gallo”, no existe un comité de Convivencia para tratar los problemas que presentan los estudiantes y docentes.

## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a las autoridades del Centro Educativo de Aplicación Privado “Pedro Ruiz Gallo” de la provincia de Lambayeque, conocer y aplicar una Estrategia de Gestión Educativa, como alternativa para solucionar el problema de la convivencia escolar no solamente con los estudiantes involucrados en la investigación, sino con toda la Comunidad Educativa.
2. Recomendar a la comunidad educativa y a todos los entes interesados en la mejora de la convivencia escolar investigar, ahondar y proponer no solamente contenidos y lineamientos teóricos; sino también y principalmente en procesos y estrategias de gestión para la mejora del problema.
3. Finalmente, se plantea la aplicación de la **“Propuesta de una Estrategia de gestión Educativa para mejorar los niveles de Convivencia en el Centro Educativo de Aplicación Privado “Pedro Ruiz Gallo” de la provincia de Lambayeque.**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

- 1) Alvarado Oyarce, Otoniel (2006). Gestión Educativa: Enfoques y Procesos. Lima: Universidad de Lima.
- 2) Aguilar, J. (2012). Prácticas de gestión del talento humano en empresas del Valle del Cauca. Global Conference on Business y Finance Proceedings.,7(2), 793-801.
- 3) Bisquerra, R. (2004). Metodología de la investigación educativa. Madrid: La Muralla.
- 4) Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S., y Torres Narváez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de Administración 16 (25), 109-137.
- 5) Carretero, M. (2011). Construcción y educación. Buenos Aires, Argentina: Editorial Pairo.
- 6) Castellanos, D. (2007). Reflexiones metacognitivas y estrategias de aprendizaje. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 7) Consejo Participativo de Educación de Lambayeque. (2006). Proyecto Educativo Regional, “Por la Educación que queremos en la Sociedad que Soñamos”. Lambayeque Perú.



- 8) Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Academia.
- 9) Danvila del Valle , I., y Sastre-Castillo , M. (2010). Inteligencia Emocional: Una revisión del concepto y líneas de investigación. Cuadernos de Estudios Empresariales, vol. 20, 107-126.
- 10) Delors, J. (1996). “Los cuatro pilares de la educación”. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XX, pp. 91-103.
- 11) Díaz Díaz, Hugo (2008). Gestión Educativa: Crisis y Desafíos. Lima: Consejo Nacional de Educación en Perú.
- 12) De Zubiría Samper, Julian, RAMÍREZ Alberto, 2009 ¿cómo investigar en educación? Editorial magisterio.
- 13) Federación de Enseñanza de CC.OO. (2001). La Convivencia Escolar: Un enfoque práctico. Madrid, diciembre del 2001. Edita: Federación de Enseñanza de CC.OO.
- 14) Fernández, A. C. (2001). Gestión humana: La imagen del servicio. Madrid: ESIC - Pricewaterhouse Coopers.

- 15) Foxley R. Ana María. (2010). Aprendiendo a vivir juntos. Propuestas de expertos nacionales y extranjeros en Seminario Internacional: “¿Cómo promover una convivencia escolar sin violencia?”. Santiago, Chile.
- 16) Goleman, Daniel. (1995). La Inteligencia Emocional. Printing Books. Ediciones B. Argentina. Buenos Aires Argentina.
- 17) Grupo de Asesoramiento de Boston y la Federación Mundial de Asociaciones de Gestión de Personal. (2008). Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015. Creating People Advantage. Recuperado de:  
<http://www.thebostonconsultinggroup.es/documents/file8904>.
- 18) Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, M.P. Investigación. México McGraw-Hill.
- 19) Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación. . México. Quinta edición. Pp 509.
- 20) Lanuez, M., Martínez, M. y Pérez, V. (2008). La investigación educativa en el aula. La Habana: Pueblo y Educación.
- 21) Linares Pacheco, Manuel (2006). Calidad de la Gestión Educativa. Lima: Editorial Arteidea.

- 22) Minaya Albarracín, Dante (2008). La Gestión Educativa en el Perú. Revista Peruana de Investigación Educativa. Lima.
- 23) Ministerio de Educación. (2007). Manual de Tutoría y Orientación Educativa. Programa de Educación Básica para todos. Diagramación e Impresión QUEBECOR WOELD S.A. Lima Perú.
- 24) Ministerio de Educación. (2012). Propuesta de Convivencia y Disciplina Escolar. Lima Perú.
- 25) Ministerio de Educación. (2004). Oficina de Tutoría y Prevención Integral. Desarrollando Nuestras Habilidades Sociales. Lima Perú.
- 26) Moreno-Pinado, W. E. (2015). Estrategia didáctica para desarrollar el pensamiento crítico en estudiantes del quinto de secundaria. Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/>
- 27) Ortega, R. y Colaboradores. (1998): La Convivencia Escolar: Qué es y Cómo Abordarla. Sevilla. Consejería de Educación y Ciencia. ESPAÑA.

- 28) Ospina, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana/ New paradigms in human resource management. Revista Ciencias Estratégicas Tomo 18 – N.23, 79-97. Obtenido de <http://search.proquest.com/docview/762733492?accountid=34102>
- 29) Peñaloza, W. (2003). Los propósitos de la educación. Lima: San Marcos.
- 30) Pereda, S., y Berrocal, F. (2011). Dirección y Gestión de Recursos Humanos por competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- 31) Sander, B. ((1996)). Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad. Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, vol. 40, no 123-125, p. 29-40.
- 32) Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: Tendencias y perspectivas. Estudios Gerenciales. Vol. 24. N. 107, 137- 159.
- 33) UNESCO (2006). Calidad en la Gestión Educativa: Un Análisis del Sistema Educativo. Madrid.
- 34) UNESCO. (2012). Educación para la Convivencia y la Cultura de la paz en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile.

35) <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.htm> - Evaluación y Calidad de la Gestión Educativa.

36) <http://www.iipe-buenosaires.org.ar/> - Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

**ANEXOS**

**ANEXO N° 01**  
**“UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO”**  
**ESCUELA DE POST GRADO**

**ENCUESTA SOBRE “DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA EN EL CENTRO EDUCATIVO DE APLICACIÓN PRIVADO “PEDRO RUIZ GALLO” - FACHSE – UNPRG - LAMBAYEQUE”.**

De acuerdo a su rol como estudiante, perteneciente a esta institución educativa, responda a las siguientes preguntas relacionadas con la organización y gestión educativa implementadas en la institución.

MARQUE CON UNA (X) LA RESPUESTA QUE CONSIDERES CORRECTA.

1. El Director del colegio debe ser:

- A. Quien lidera y organiza las actividades educativas.
- B. Quien dirige el colegio con su autoridad.
- C. Quien propone, lidera, gestiona, organiza y concreta proyectos educativos para el buen funcionamiento del colegio.
- D. El profesor más antiguo del colegio.

2. ¿ Participas en el proceso de planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio?

SI ( )

NO ( )

3. ¿ Experimentas algún sentimiento cuando llega a su colegio?

SI ( )

NO ( )

4. Sabe si ¿La institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos?

SI ( )

NO ( )

5. ¿ Conoces la función del comité de convivencia?

SI ( )

NO ( )

6.¿Cuál crees usted que debe ser el desempeño o función del Colegio frente a la resolución de alteraciones convivenciales?

A) Diálogo permanente con las partes involucradas.

B) Seguimiento del debido proceso.

C) Suspensión temporal de estudiantes.

D) No tomar medidas.

**GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN.**



**ANEXO N° 02**  
**“UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO”**  
**ESCUELA DE POST GRADO**

**ENCUESTA SOBRE “DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA EN EL CENTRO EDUCATIVO DE APLICACIÓN PRIVADO “PEDRO RUIZ GALLO” - FACHSE – UNPRG- LAMBAYEQUE”.**

De acuerdo a su experiencia docente, responda a las siguientes preguntas relacionadas con la organización y gestión educativa implementada en el colegio donde labora actualmente.

1. ¿Conoce usted la forma de organización y gestión educativa de su colegio?

SI ( )

NO ( )

2. ¿Conoce usted el equipo de gestión del colegio?

SI ( )

NO ( )

3. ¿Sabe usted si para implementar procesos de cambios e innovación en la institución, se convocan padres de familia, estudiantes, administrativos y docentes?

SI ( )

NO ( )

4. ¿ Participa usted en el proceso de planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio?

SI ( )

NO ( )

5. ¿Propone ideas, estrategias, planes de ajustes o proyectos para fortalecer los procesos de cambios y de gestión?

SI ( )

NO ( )

6. ¿La institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos?

SI ( )

NO ( )

7. ¿En la institución existe Comité de Convivencia?

SI ( )

NO ( )

8. Marque con una X si durante el último año se han presentado alguno(s) de estos problemas de convivencia en la institución.

A. Vandalismo.

B. Pandillas.

C. Consumo de drogas.

D. Riñas dentro y fuera del colegio.

E. Agresiones físicas entre estudiantes.

F. Agresiones físicas a docentes o directivos.

9. ¿Cómo ha solucionado la institución estos problemas? Marque con una X

A. Cancelación de matrícula.

B. Desescolarización.

C. Retiro voluntario de estudiantes.

D. Traslado de docentes/directivos.

E. Suspensión temporal de estudiantes.

F. No se han tomado medidas.

10. ¿Cree usted que la convivencia de la institución es una situación amplia, compleja y de una sola persona?

SI ( )

NO ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN