



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**

**DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**“FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA EDUCATIVA PARA MEDIAR  
CONFLICTOS EN TRES CENTROS EDUCATIVOS PERTENECIENTES  
AL DISTRITO 06-02 DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR,  
DURANTE EL PERÍODO 2013-2014”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA  
EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR**

**EVILA YHOSHABETH PORTILLO SALMERON**

**ASESOR**

**DR. JOSÉ RICARDO GUTIÉRREZ**

**OCTUBRE DE 2014**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**MAESTRA CATALINA MACHUCA DE MERINO  
VICERRECTORA ACADÉMICA**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR  
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO  
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE  
DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**SAN SALVADOR, OCTUBRE DE 2014**



**Mtro. Saul Baños**  
**Presidente**



**Mtro. Froilán González**  
**Primer Vocal**



**Mtro. Fernando Vásquez**  
**Segundo Vocal**



**Dr. José Ricardo Gutiérrez**  
**Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
"Dr. Luis Alonso Aparicio"  
Dirección de Posgrados y Extensión

Mes: 29 DE AGOSTO

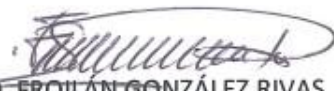
AÑO: DOS MIL CATORCE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador, Dr. Luis Alonso Aparicio, a las diecisiete horas del día veintinueve de agosto, del año dos mil catorce, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA EDUCATIVA PARA MEDIAR CONFLICTOS EN TRES CENTROS EDUCATIVOS PERTENECIENTES AL DISTRITO 06-02 DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, DURANTE EL PERÍODO 2013-2014" presentada por: Licenciada EVILA YHOSHABETH PORTILLO SALMERÓN, para optar al grado de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA **APROBAR**



MTRO. SAÚL ANTONIO BAÑOS

Presidente



MTRO. FROILAN GONZÁLEZ RIVAS

1er. Vocal



DR. FERNANDO ARTURO VÁSQUEZ

2do. Vocal



LICDA. EVILA YHOSHABETH PORTILLO SALMERÓN

Sustentante

## DEDICATORIA

*Dedico el presente trabajo a mis padres Andrés y Esmeralda, a mi esposo César, a mi hermano Andrés, a mi abuela Evila y a mi querida hija Andrea Esmeralda que pronto estará conmigo; pues han sido mi fortaleza y me han brindado el apoyo y la confianza que he necesitado para finalizar la Maestría.*

*Con todo mi amor,*

*Yhoshabeth*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios Todopoderoso quien guía mi vida.*

*A la Virgen María por su protección.*

*A la Universidad Pedagógica de El Salvador por contribuir a mi formación profesional.*

*A todos los docentes de la Maestría por sus orientaciones.*

*A mi asesor de tesis, Dr. José Ricardo Gutiérrez, por su acompañamiento en todo el proceso de la investigación.*

*A la Ms. Rebeca Ramos de Caprile, Directora de Postgrado y Extensión de la Universidad Pedagógica, por darme su apoyo y motivarme a alcanzar este objetivo.*

*Yhoshabeth*

## RESUMEN

La tesis “Formulación de una propuesta educativa para mediar conflictos en tres centros educativos pertenecientes al distrito 06-02 del Departamento de San Salvador, durante el período 2013-2014”, se propuso con el fin de indagar a partir de un abordaje metodológicamente cuantitativo la presencia de conflictos escolares y administrativos en las escuelas públicas seleccionadas con anterioridad con el objetivo de que a partir de los hallazgos principales encontrados en las instituciones se elaborará una propuesta educativa para el tratamiento, mediación y resolución de conflictos.

El trabajo fue organizado en cinco partes dedicadas al análisis y trabajo de investigación metodológica y de campo, se realizó un estudio para partir de la base teórica y conocer los diferentes puntos de vista de los autores. Así, en la tercera y cuarta parte se realizó la investigación de campo donde se analizaron los hallazgos principales para que en la última parte se formulara un programa educativo basado en la prevención y mediación de conflictos escolares.

De este modo, el presente trabajo toma como marco de referencia las diferentes posturas y estudios realizados con anterioridad sobre el tema y la propuesta se presenta con un enfoque enriquecedor en el campo educativo para el abordaje del manejo de conflictos por medio de un enfoque hacia la cultura de paz y la prevención de la violencia y conflictividad al interior de los centros escolares.

## **ABSTRAC**

The thesis “Formulation of an educational proposal to mediate conflicts between three educational centers that belong to the district 06-02 of the Department of San Salvador, during the period 2013-2014” was proposed to investigate, through a quantitative methodology approach, the presence of academic and administrative conflicts in the public schools previously selected, in order to develop an educational proposal for the treatment, mediation and resolution of the conflicts, based on the main findings in the institutions.

This paper was organized in five sections dedicated to the analysis and methodological and field investigation process. First, a study was carried to begin with a theoretical base and to know the different points of view of the authors. Afterwards, in the third and fourth section, a field investigation was implemented, where the main findings were analyzed, so in the last section, an educational program has been formulated, based on prevention and mediation of academic conflicts.

Thus, the present piece takes as a framework different stand points and studies carried out previously on the subject, and the proposal is presented with an enriching approach in the educational field, to address the conflict management through a grasp of peace culture, and violence and conflict prevention inside the schools.



## ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	i
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	iii
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>CONCEPCIONES EPISTEMOLÓGICAS</b> .....	1
1.1 Antecedentes teóricos.....	1
1.2 Enfoques y categorías.....	2
1.3 Planteamiento del problema.....	12
1.3.1 Descripción de la situación problemática .....	13
1.3.2 Enunciado del problema.....	16
1.4 Objetivos de la investigación.....	17
1.4.1 Objetivo general .....	17
1.4.2 Objetivos específicos .....	17
1.5 Justificación e importancia del estudio .....	17
<b>CAPÍTULO II</b> .....	23
<b>MARCO CONTEXTUAL</b> .....	23
2.1 Marco de referencia .....	23
2.1.1 Análisis de las situaciones de violencia en los centros educativos de El Salvador.....	24
2.1.1.1 Percepción del ambiente de seguridad en los centros educativos de El Salvador.....	24
2.1.1.2 Tipos de violencia predominantes en los centros educativos de El Salvador .....	24

2.1.1.3 Énfasis en la mediación de conflictos.....	25
2.1.1.4 Violencia social y educación en El Salvador.....	25
2.1.1.5 La violencia y situaciones de delincuenciales en El Salvador.....	29
2.1.1.6 Situaciones de violencia, conflictos y pandillas en los centros de educación pública en El Salvador.....	30
2.1.2 Mediación escolar en El Salvador .....	32
2.1.2.1 Enfoque Cultura de Paz .....	32
2.1.2.2 Estrategias de cambio.....	33
2.1.3 Prevención de violencia y resolución de conflictos en centros educativos de El Salvador .....	34
2.1.4 Violencia, conflictos y dimensiones .....	36
2.1.5 Los conflictos escolares: un problema de todos.....	38
2.1.6 La escuela y los conflictos.....	39
2.1.7 La Gestión de Conflictos .....	42
2.1.8 Tipos de los conflictos escolares.....	44
2.1.9 La violencia estructural.....	46
2.1.10 El marco de la gestión de la convivencia .....	47
2.1.11 Las relaciones y el conflicto en el aula .....	49
2.1.12 La educación en valores en la institución educativa.....	52
2.1.13 Gestión escolar efectiva .....	53
2.2 Historia del objeto.....	54
2.2.1 Campo psicológico .....	55
2.2.2 Campo sociológico .....	57
2.2.3 Campo social-familiar .....	59
2.2.4 Social-cultural.....	59
2.2.5 Social-educativo. El conflicto desde en la perspectiva educativa.....	61
2.2.6 Campo político: La situación de violencia e inseguridad .....	63

2.2.7 Campo pedagógico. La Gestión de Conflictos en el Aula. Factores Determinantes.....	64
2.3 Contexto de la investigación .....	67
2.3.1 Contexto social.....	67
2.3.2 Contexto educativo.....	71
2.3.3 Contexto cultural: Los mitos sobre los conflictos en las escuelas ....	76
2.3.4 Contexto Geográfico .....	77
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>88</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>88</b>
3.1 Construcción del objeto.....	88
3.2 Trabajo de campo .....	89
3.2.1 Por su naturaleza .....	89
3.2.2 Por su finalidad.....	89
3.2.3 Por su alcance temporal.....	90
3.2.4 Por su amplitud .....	90
3.2.5 Por su carácter .....	90
3.2.6 Por el tipo de fuente utilizada .....	90
3.2.7 Por los Sujetos de investigación.....	90
3.3 Instrumentos y técnicas de empleo .....	91
3.3.1 Población .....	91
3.3.2 Muestra .....	92
3.3.3 Método, técnica e instrumento .....	96
3.4 Delimitación de la Investigación .....	96
3.4.1 Delimitación Espacial. ....	96
3.4.2 Delimitación Temporal.....	97
3.4.3 Delimitación Social .....	97

<b>CAPÍTULO IV</b> .....	98
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	104
4.1 Resultados de la consulta hecha a los estudiantes.....	98
4.2 Resultados de la consulta hecha a los líderes escolares.....	103
4.3 Discusiones y conclusiones .....	113
4.4 Medidas alternas para el manejo de conflictos escolares y administrativos en los centros escolares.....	121
 <b>CAPÍTULO V</b> .....	 127
PROPUESTA EDUCATIVA PARA MEDIAR CONFLICTOS EN LOS CENTROS ESCOLARES .....	127
5.1 Presentación .....	127
5.2 Marco conceptual .....	130
5.2.1 Conflicto .....	130
5.2.2 Mediación de conflictos .....	132
5.2.3 Modelo de gestión de conflictos escolares .....	133
5.2.4 Tipos de modelos de gestión de conflictos escolares .....	134
5.2.5 Una propuesta tipológica de los conflictos escolares .....	141
5.3 Propuesta de modelo de gestión de conflictos escolares.....	145
5.3.1 Líneas generales de actuación para la implementación de un modelo de gestión de conflictos escolares.....	146
5.3.2 Prevención .....	146
5.3.3 Intervención.....	150
 PROGRAMA EDUCATIVO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ESCOLARES Y ADMINISTRATIVOS.....	 156
 I PARTE. PROGRAMA EDUCATIVO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ESCOLARES .....	 157

TEMA CURRICULAR: El respeto.....	158
TEMA CURRICULAR: Conocimiento de sí mismo.....	161
TEMA CURRICULAR: Conociendo a mis compañeros.....	166
TEMA CURRICULAR: ¿Qué hago frente al conflicto?.....	171
TEMA CURRICULAR: La convivencia y el diálogo .....	175
TEMA CURRICULAR: ¿Cómo resolver conflictos?.....	179
TEMA CURRICULAR: Reglas para afrontar la resolución .....	183
<b>II PARTE. PROGRAMA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>	
<b>ADMINISTRATIVOS (GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA) .....</b>	<b>186</b>
Módulo 1: Gestión Educativa .....	188
Módulo 2: Convivencia Escolar. ....	189
Módulo 3: Buenas prácticas administrativas .....	190
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>280</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>285</b>
ANEXO 1: INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS. LIDERES ESCOLARES.....	286
ANEXO 2: INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS. ESTUDIANTES DE III CICLO Y BACHILLERATO .....	290

## PRESENTACIÓN

Se presenta en estas páginas una investigación sobre la convivencia y los conflictos en los centros escolares del distrito 06-02 de San Salvador.

Aprender normas de convivencia, vivir sin violencia, respetando a todas las personas, independientemente de sus creencias, cultura, religión, etnia y condición social, es un objetivo básico de la educación. Un objetivo básico, por tanto, del sistema educativo nacional, pero también de la sociedad en su conjunto y de los diferentes agentes sociales.

Todo ser humano de cualquier edad, condición y características personales, tiene como derecho universal “la educación”, esta educación debe desarrollarse dentro de un clima propicio que le ofrezca seguridad y le garantice el desarrollo de sus habilidades y actitudes. Los padres de familia tienen la obligación de enviar a sus hijos a la escuela con la garantía de que serán protegidos y educados adecuadamente. El profesor (a) tiene derecho a recibir el apoyo y ser respetado en su labor docente, en función de la autoridad que su trabajo exige. Por ello, el centro educativo tiene que ser un ambiente donde se pueda practicar y aprender la convivencia entre diferentes personas, un lugar de relaciones armoniosas, donde no debería existir ningún tipo de violencia, discriminación o humillación, entre sus partes o entre estudiantes y maestros.

En El Salvador las necesidades de investigación son apremiantes y la gama de posibles problemas de estudio son múltiples, sin embargo dentro de las necesidades más importantes en las instituciones de educación pública es la relativa a la resolución de conflictos en los centros escolares. Existe una razón principal para abordar en profundidad el tema de la mediación de conflictos en los centros educativos, la práctica de convivencia y el fomento de una cultura de paz: es que exista una **preocupación social** creciente respecto al tema de violencia, que incluso podría ser calificada de “alarma social”. Esta preocupación se debe a que existe un incremento real de las conductas violentas en el ámbito escolar (es decir, que hay más violencia), o a una

mayor gravedad de sus consecuencias (casos más graves o con mayores efectos), o a una mayor dificultad del personal educador para gestionar los conflictos (dificultad de control), o una mayor difusión de determinadas conductas que antes pasaban desapercibidas (mejor conocimiento de los hechos), o a una mayor sensibilidad social respecto a lo que se considera aceptable o reprochable. En ese contexto de preocupación social, e incluso de alarmismo, parecía importante aportar un mayor o mejor conocimiento sobre la realidad de nuestros centros educativos y plantear una serie de recomendaciones y generar una propuesta educativa que puedan ayudar a mejorar el clima escolar, la convivencia en los centros y mediar conflictos.<sup>1</sup>

Para la construcción de esta propuesta educativa sobre la gestión de la convivencia, mediante la resolución de conflictos escolares, parece necesario comenzar por dedicar un tiempo a realizar una reflexión educativa sobre los modos y sistemas que se siguen en los centros educativos salvadoreños, para tratar los conflictos de convivencia sobre la base de lo cotidiano. La pretensión del trabajo de investigación para optar al grado de Máster en Administración de la Educación es realizar una revisión crítica sobre los diversos enfoques para llegar a justificar la necesidad de formular una propuesta educativa para mejorar el tratamiento de los conflictos en los centros escolares, buscando implementar un Modelo de Resolución de Conflictos Escolares. La educación para la paz tiene una doble finalidad: por una parte, la investigación de los obstáculos y las causas que impiden lograr una condición de “elevada justicia y reducida violencia” y por otra el desarrollo de conocimientos, valores y capacidades para emprender y edificar el proceso que lleva hacia la más plena realización de la paz.

---

1 (Jhon Paúl Lederach, “Hacia una Cultura de Paz”, 2007: 86)

## INTRODUCCIÓN

La educación para la paz y el fomento de valores humanos, es una necesidad que las instituciones educativas de El Salvador deben asumir. Mejorar la convivencia pacífica y armónica entre los miembros de la comunidad educativa se ha convertido en un interés por parte de las direcciones escolares.

La educación en valores es un factor de alto nivel de importancia para conseguir la calidad que las instituciones educativas demandan y necesitan dentro del sistema educativo nacional. La moderna educación para la paz asume creativamente el conflicto como un proceso natural y consustancial a la existencia humana. La educación para la paz ayuda a la persona a desvelar críticamente la realidad compleja y conflictiva para poder situarse en ella y actuar en consecuencia. Educar para la paz es invitar a actuar en el microcosmos escolar y en el macronivel de las estructuras sociales.<sup>2</sup>

Cuando se habla de la gestión de la convivencia en los centros educativos, se enmarca en el contexto de cómo se pueden tener unas sanas relaciones interpersonales entre sus miembros y como estas relaciones están estrechamente vinculadas a los aprendizajes académicos. El tema de conflictos y violencia en los centros de educación tienden a ser temas poco abordados por las sociedades educativas, son casos específicos los que se dan a conocer al resto de la sociedad. Las causas de esta conflictividad, que va en aumento, son diversas y complejas. Lo primordial es que necesitamos ajustar la educación a las nuevas circunstancias sociales y del conocimiento para hacer frente a los desafíos en prevención de la violencia, el fomento a la cultura de paz y la mediación de conflictos en las escuelas públicas de nuestro país, un reto a superar para mejorar el tratamiento de los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa. La gestión de la convivencia, y sus conflictos, en el aula están estrechamente vinculados a las interacciones que en ella se generan en donde el poder es un tema a considerar.

En este contexto se menciona la gestión escolar entendiéndola como el conjunto de acciones pedagógicas, administrativas, financieras, organizativas

---

<sup>2</sup> (J. A. Binaburo; Turbide, "Educar desde el Conflicto", 2002)



y de evaluación orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa que se compromete a implementarla. La gestión escolar se desarrolla con el fin de lograr los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional. La gestión en la institución educativa actualmente muestra períodos de cambio estructural del sistema educativo; por lo que es necesario promover y posibilitar la transformación de las prácticas educativas que permita una gestión eficiente del Director, promoviendo un buen clima institucional, una organización escolar eficiente que garantice la calidad de los procesos y resultados de los aprendizajes y en la actualidad orientar las prácticas administrativas y pedagógicas a mediar conflictos y fomentar una cultura de paz para garantizar procesos de prevención que ayuden a incrementar los niveles de calidad educativa en los centros escolares.

La institución educativa debe ser un ambiente en el que los estudiantes sean protagonistas de un proceso de personalización y socialización, cambiando estos valores en propuestas educativas que contribuyan a mejorar la calidad educativa. En esta línea de acción, los educandos reciben una formación integral de su personalidad, es decir, entera y completa. Se ha de partir de unos valores mínimos, expresados en el código ético, universalmente adoptado, de la Declaración de los Derechos Humanos.<sup>3</sup> Los centros de educación pública en El Salvador deben trabajar en desarrollar valores humanos y éticos que propicie una educación integral del ser humano, es decir relacionar el campo intelectual y afectivo. Se ha de integrar la instrucción de contenidos dentro del proceso educativo. Es importante mencionar que la cultura de la no violencia y mediación de conflictos debe trabajarse desde la óptica de la gestión escolar efectiva, revisar y analizar la gestión y a partir de ese análisis, plantear y proponer prácticas orientadas a la prevención, mediación y resolución de conflictos escolares que ayuden al fomento de una cultura de paz dentro y fuera de la institución.

La investigación está estructurada en cinco capítulos:

---

3 (Melero Martín, J, "Conflictos y Violencia en los Centros Escolares", siglo veintiuno de España Editores, Madrid, 1998)

**En el primer capítulo**, se plantean las Concepciones Epistemológicas, donde se encuentran los antecedentes teóricos, enfoques y categorías, objeto de estudio, objeto de la investigación y la justificación e importancia del estudio.

**En el segundo capítulo** se plantean las perspectivas teóricas acerca de la gestión de conflictos en el que se analizan los orígenes, evolución, modelos y estrategias de la mediación de conflictos, se presenta el marco de referencia, historia del objeto y el contexto de la investigación.

**En el tercer capítulo** se describe la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, se describen: construcción del objeto, el trabajo de campo, los instrumentos y técnicas de empleo, la validación del enfoque epistemológico, se conocen los hallazgos de la investigación empírica, Aquí se identifica el nivel de conocimiento de los directores y docentes en relación a las percepciones, actitudes y estrategias en la resolución de conflictos que se aplican en el centro educativo.

**En el cuarto capítulo** se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo, detallando los principales hallazgos del estudio realizado a Directores, Subdirectores, Docentes y Estudiantes de Tercer ciclo y Bachillerato, pertenecientes a los Centro Educativos: Centro Escolar España, Instituto Nacional Albert Camus y Centro Escolar República de Nicaragua, el capítulo contiene una recolección documental vertida en tablas de información y gráficas representativas del análisis de variables dicotomizadas del estudio basado en una muestra de 67 Docentes, 3 Directores/as, 3 Subdirectores/as y 311 estudiantes, al final del capítulo se formulan las conclusiones y comentario finales de la investigación .

**En el quinto capítulo** se formula la propuesta educativa para mediar conflictos en los centros escolares, planteando un programa de capacitación y sensibilización dirigido a Directores/as, Subdirectores/as, Docentes y la comunidad estudiantil; relativo a la importancia de mantener ambientes educativos emocionalmente saludables donde las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa debe basarse en: relaciones

interpersonales, comunicación efectiva, desarrollo de la motivación extrínseca e intrínseca, trabajo en equipos, a fin de contribuir a lograr una convivencia armoniosa que facilite el proceso de enseñanza-aprendizaje en los centros escolares del sector público. Además las relaciones deben tener como base una gestión escolar efectiva promoviendo las buenas prácticas administrativas y el liderazgo escolar. Cabe destacar que para la formulación de la propuesta educativa se han tomado como base modelos educativos en el tema de resolución de conflictos en América Latina, específicamente de Chile y Colombia (Chile en 1,990 inicio esfuerzos de integración de programas relacionados con la mediación de conflictos escolares, por medio de la reforma educativa de la época, en la actualidad Chile cuenta con programas robustos en el tema de mediación y resolución de conflictos que se efectúan transversalmente en los programas educativos, Chile posee uno de los mejores sistemas educativos a nivel latinoamericano), en este sentido se han revisado los aspectos principales que proponen los modelos, adaptándolos a la realidad nacional partiendo del estudio realizado en el presente trabajo de investigación.

Es preciso expresar que este aporte en el campo de la gestión escolar servirá para que estudiantes, docentes, directivos y los profesionales comprometidos con la educación puedan empoderar sus conocimientos y generar proceso de cambio orientados a la calidad educativa, de lo contrario difícilmente podremos superar los bajos niveles educativos y salir del atraso y el subdesarrollo en que se encuentra nuestro país que al igual que otros pueblos tenemos derecho a vivir en mejores condiciones de vida, por lo tanto, es necesario romper con los esquemas mentales tradicionales para avanzar hacia una gestión institucional dinámica, sistémica y transformadora del proceso educativo.

# CAPÍTULO I

## CONCEPCIONES EPISTEMOLÓGICAS

### 1.1 Antecedentes teóricos

En El Salvador, el tema de la convivencia escolar es una necesidad evidente donde toda la comunidad educativa y la sociedad en general deben involucrarse de manera activa para mejorar la convivencia pacífica y armónica entre las personas. En este contexto se considera que nos encontramos en el momento idóneo de actuar, por lo que parece oportuno aprovechar la sensibilidad generada entre los diferentes miembros de la comunidad educativa como el inicio de la puesta en marcha de un Plan de Convivencia; iniciativa impulsada, cada vez más, por un mayor número de centros educativos, en consonancia con lo prescrito en la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006). La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación es la ley orgánica estatal que regula las enseñanzas educativas en España en diferentes tramos de edades, vigente desde el curso académico 2006/07. Fue modificada parcialmente el 28 de noviembre de 2013. La citada ley establece que todos los centros educativos deben elaborar un Plan de Convivencia e incluirlo en sus respectivos proyectos educativos. De esta forma, los centros, en uso de su autonomía, vienen facultados para establecer un marco organizativo y pedagógico que fomente la convivencia.

Intervenir a partir de la formulación de un plan significa actuar siguiendo todo un proceso previamente planificado desde unas necesidades detectadas en un contexto del centro escolar. En este sentido, un plan es algo más que un conjunto de actividades puntuales y específicas y requiere la participación de todas las personas implicadas (también de los padres y madres). Planificar es, por tanto, prever un conjunto de actuaciones a lo largo de un tiempo, otorgar responsabilidades de las mismas, trabajar en equipo, buscar recursos, etc.<sup>4</sup>

---

4 (Amani (colectivo), "Educación Intercultural. Análisis y Resolución de . Madrid Conflictos", Ed. Popular 2003).

En este contexto, la elaboración de los planes de convivencia es una tarea compartida y requiere la colaboración de toda la comunidad educativa y el suficiente apoyo administrativo para generar estrategias educativas y recursos que permiten mejorar la convivencia escolar.

En el presente trabajo de investigación, para optar al grado de Máster en Administración de la Educación el objetivo final es la formulación de una propuesta educativa para mejorar las prácticas de mediación de conflictos en tres centros educativos pertenecientes al distrito 06 -02 del Departamento de San Salvador, durante el período 2013-2014. Al finalizar el estudio se pretende obtener beneficios que contribuyan a mejorar el tratamiento de los conflictos en las escuelas, se busca gestionar de manera positiva los conflictos, aprender a dialogar, a expresar emociones y sentimientos, a colaborar, a adquirir compromisos, responsabilidades y, en definitiva, facilitar la conformación del centro escolar como un espacio de convivencia en el que todos sus miembros afronten sus problemas desde el diálogo. Sin duda, todos estos beneficios traspasan los límites escolares e influyen en los demás ámbitos sociales.

Una de las estrategias principales y significativas en el presente trabajo de investigación será el proyecto de construir una cultura de paz por medio de la formulación de la propuesta educativa para el tratamiento de conflictos en buena medida un reto de abordar los conflictos desde la mirada de la gestión escolar y administrativa, con propósitos orientados a la mediación y resolución de ellos. Aprender a resolver conflictos es, desde hace tiempo, una práctica social estudiada y practicada, y un desafío académico traducido en multitud de cursos, libros e iniciativas interesantes.

## **1.2 Enfoques y categorías**

La educación actual en nuestro país, está inserta en un mundo neoliberal, donde los vientos de la globalización aún persisten y las diferencias de opinión, los problemas sociales y el modernismo entre tantos, están alterando la convivencia de la sociedad y sobre todo el contexto escolar, por lo tanto nadie

desconoce que la resolución de conflictos dentro de los diversos tipos de convivencia, se ha transformado en una materia que cobra una importancia fundamental como parte inherente al proceso educativo.<sup>5</sup>

Thomas y Kilman, en su documento Thomas-Kilman “Conflic Mode Instrument”, elaboraron un esquema que explica cómo se responde o se enfrenta el conflicto social. Ellos opinan que cada persona tiene su propio estilo o manera para enfrentar o resolver una situación conflictiva. El estilo personal hace parte de su ser y son respuestas personales habituales a los problemas: ese estilo propio se usa automáticamente, casi sin pensar. En general ese estilo personal se hace evidente en todas las situaciones por diferentes que ellas sean, como en el trabajo, o casa, con los amigos, etc. El estilo se puede cambiar, pero no es muy frecuente. ¿De dónde provienen los estilos? De la experiencia, la familia, la educación etc.

Los cinco estilos de los que hablan Thomas y Filman tienen su base principalmente en cuatro características: preocupación por uno mismo, preocupación por el otro, asertivo sólo en sus propios intereses y cooperación con la otra persona.

Lederach, en Enredos, Pleitos y Problemas, anota que para analizar mejor el conflicto (y por lo tanto su resolución) se deben separar las personas, los procesos y los problemas. Esta idea es clave cuando decimos que “el problema es usted...” Si el problema es una persona, es casi imposible de cambiar. Si es un comportamiento, el lenguaje, un recurso o un interés, se pueden buscar alternativas factibles.

En este contexto se destaca que el ambiente social abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre profesores, la comunicación y en las características personales las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, además debe ser revisado el comportamiento organizacional de

---

5 (Campoy, T. J. y Pantoja, A. Orientación y calidad docente. Pautas y estrategias para el tutor. EOS. Madrid, 2000)

la escuela para determinar la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros<sup>6</sup>.

En la línea de mediación de conflictos, una de las principales orientaciones a seguir es la prevención, Bloom (1996) sostiene que la prevención primaria puede definirse como “las acciones planeadas que buscan prevenir un conflicto, problema predecible, proteger un estado de salud o un funcionamiento saludable ya existente y promover algún objetivo de salud deseable”. Así, la prevención primaria implica esos tres elementos: prevención, protección y promoción dentro de una perspectiva sistémica donde cada elemento afecta y es, a su vez, afectado por los otros.

El informe de la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2002), se caracteriza por explorar la relación entre los factores individuales y contextuales y considera la violencia el producto de muchos niveles de influencia sobre el comportamiento social, comunitario, relacional e individual. Además, examina los contextos de la comunidad en los que se inscriben las relaciones sociales, la escuela, el lugar de trabajo y el vecindario, y busca identificar las características de cómo se asocian las víctimas con sus agresores, ya que esto favorece la violencia más que otros factores. Precisamente este es un campo en el que asume importancia la gestión y mediación de conflictos de la educación en las organizaciones escolares.

En los estudios expuestos por Barrantes y Lara (2005), Chacón y Salas (2006), Montoya y Segura (2006), proponen la necesidad de realizar abordajes integrales del fenómeno, que incorporen: la gestión escolar efectiva, la mediación de conflictos, el factor institucional, la cultura institucional, el currículo, los espacios de comunicación, el diálogo, y el liderazgo de los directores y directoras de los centros educativos, siendo los elementos de mayor peso al respecto. Otro planteamiento que resulta de interés relevante para el abordaje del tema de: mediación de conflictos en la educación de nuestro país, es sin duda, la política de estado y todos los esfuerzos a nivel de

---

6 (BURGUET, M. El educador como gestor de conflictos. Desclée de Brouwer Bilbao, 1999)

gobierno que se hace en El Salvador para aportar al tema de prevención de violencia y el fomento de una cultura de paz.

Durante los años 2009 y 2010 fue diseñada en El Salvador: la Estrategia Nacional de Prevención Social de la Violencia en Apoyo a los Municipios (ENPSV) por la Secretaría de Asuntos Estratégicos de la Presidencia (SAE), con apoyo del Subsecretaría de Desarrollo Territorial y Descentralización. (SSDT) de la SAE, la Policía Nacional Civil. (PNC), el Consejo Nacional de Seguridad Pública. (CNSP), el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), la Dirección Nacional de Juventud la Secretaría de Inclusión Social. Para su formulación la SAE contó con la participación de algunas instituciones del órgano ejecutivo y organizaciones de la sociedad civil y el apoyo de autoridades del Ministerio de Educación. Cuyo objetivo principal es abordar la prevención de la violencia y que sus herramientas principales son los diagnósticos y los planes municipales.

En este marco las instituciones que conforman el Gabinete de Prevención, con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional(USAID) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), desarrollaron entre los meses de mayo y julio de 2012, un proceso de consulta que a través de grupos focales con Comités Municipales de Prevención de Violencia, entrevistas en profundidad a funcionarios del Gabinete y talleres de trabajo con el equipo técnico del mismo, permitieron recoger opiniones, perspectivas y aportes para enriquecer y replantear la Estrategia Nacional de Prevención de Violencia.

Para el abordaje y tratamiento de la mediación de conflictos, resulta de interés vital el estudio y la revisión de la gestión escolar, es decir la administración de los centros escolares y el protagonismo de la Dirección en la resolución de conflictos, en este contexto, otra categoría a tomar en cuenta para la realización de esta investigación es el enfoque de la Gestión Escolar Efectiva, plantada por el Ministerio de Educación de El Salvador.



El Ministerio de Educación, en el marco del Plan Nacional de Educación 2021, planteaba en una de sus líneas estratégicas el fomento de las buenas prácticas de gestión para contribuir a la mejora de los aprendizajes en los centros educativos. Para mejorar la calidad de la educación, es imprescindible que los centros educativos cuenten con una GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA AL SERVICIO DEL APRENDIZAJE que se apoye en los procesos de planeamiento institucional (PEI y PEA), organización escolar efectiva, dirección escolar efectiva y normativas de funcionamiento institucional. Esta gestión debe canalizar y priorizar todos los esfuerzos institucionales en función de lograr aprendizajes significativos que les permita a los estudiantes prepararse para la vida.

Una gestión escolar en un centro educativo es efectiva cuando:

- Logra el éxito académico en sus estudiantes, quienes aprenden para desempeñarse en forma competente en la familia, el trabajo y la sociedad.
- Logra que toda la comunidad educativa comparta la misma visión y trabaje por alcanzar los objetivos del centro educativo.
- Organiza a la comunidad educativa para lograr los acuerdos establecidos en sus planes escolares.
- Fortalece la convivencia escolar basándose en valores establecidos a través de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Ejerce liderazgo pedagógico que influye en la motivación y el desempeño de los docentes para la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras, mediante las que consigue que sus estudiantes aprendan para la vida.
- Gerencia los procesos pedagógicos, gestión institucional y evaluación para facilitar la toma de decisiones de forma participativa y democrática, en función de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Evalúa, monitorea, supervisa y brinda asistencia técnica a resultados y procesos escolares.

Por medio de una gestión escolar efectiva se puede llegar a la prevención de la violencia, crear una cultura de paz y la mediación y resolución de conflictos. Esta debe ser una investigación que se aborde en forma preventiva, con el fin de evitar el posible tránsito hacia escenarios en donde, por falta de una gestión eficiente y un manejo inapropiado del clima institucional, se instalen como prácticas habituales las formas de resolución violentas de los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa. Desde esta perspectiva se justifica profundizar en el estudio de este fenómeno de una manera integral, teniendo como centro la “gestión administrativa con fines de la mediación de conflictos que contribuya al fomento de una cultura de paz en los centros escolares.

El fomento de una cultura de paz y no violencia es el resultado de un proceso de reflexión que lleva consigo una serie de acciones encaminadas a buscar en todo momento la paz, abierto a constantes cambios y a las aportaciones que cada uno de nosotros hagamos. La educación dentro de este proceso ocupa un papel de orden prioritario pues por medio de la relación interactiva y sinérgica que tiene con la cultura de paz propicia del desarrollo de ámbitos donde se desarrolla y construye.

En un primer momento los niños y niñas aprenden del ejemplo de sus padres, si se desea que los hijos e hijas sean educados (as) y que practiquen los valores humanos se debe empezar la labor en el seno familiar dando el buen ejemplo con la práctica y el fomento de ellos. El fomento de valores en un hogar es una actividad de gran trascendencia y repercute de generación en generación, contribuyendo a la convivencia pacífica y armónica entre los miembros de la familia, que tiene un efecto multiplicador como agentes sociales en los diferentes ambientes en el cual la persona se desarrolla.

Las escuelas en El Salvador pueden y deben enseñar a los jóvenes valores al mismo tiempo que enseñan matemáticas y otras materias. En el contexto de la sociedad salvadoreña a medida que incrementan los problemas sociales y disminuye la educación en valores de la familia, más se acude y se demanda a las escuelas para contribuir a intentar solucionar los problemas

sociales y de violencia, dejando toda la responsabilidad en manos de los centros escolares, lo que no debe ser de esa forma ya que la educación en valores, el fomento a una cultura de paz y la prevención de la violencia es una actividad que se debe desarrollar en conjunto, iniciando en el hogar, donde los primeros responsables del fomento de valores es el seno familiar, la escuela tiene que secundar esta actividad con el fomento de una cultura pacífica y de no violencia.

Partiendo de estas ideas primarias, a continuación se presentan los valores humanos (10) que en un primer momento se deberían fomentar dentro de los hogares salvadoreños, para mejorar la convivencia pacífica y armónica entre las personas, fomentando éxito en las relaciones interpersonales y en la escuela:

### **1. Amistad**

Se debe fomentar el valor de la amistad en los niños y niñas, para el fomento de una convivencia sana y social.<sup>7</sup>

### **2. Autodisciplina**

Es imprescindible para mantener el control sobre nuestra vida y desarrollo. Es indispensable para poder conseguir los objetivos propuestos en la escuela o en la casa.

### **3. Compasión**

Es un valor que tiene en cuenta la realidad de otras personas. Es bondad, benevolencia, amistad.

### **4. Coraje**

El coraje consiste en saber qué es lo que se debe temer. El coraje en las personas bien formadas, sale a relucir frente a las injusticias. Los padres deben fomentar también este valor, pues ayudará a los hijos a sacar fuerzas de las

---

7 (Beltrán Llera, Jesús y Luz Pérez Sánchez, "Educar para el siglo XXI. 2.ª ED, CCS, Madrid, 2003)

flaquezas. Les enseñará a luchar fuerte, en lo que consideran retos de estudios, trabajos o relaciones.

## **5. Fe**

Es la virtud que añade una dimensión trascendente a la vida moral de la humanidad y une a la gente, de una manera inimitable por otros medios. Los padres deben inculcar a sus hijos, desde pequeños, los principios de la fe, para que estén preparados para que cuando llegue la edad de tomar decisiones puedan distinguir lo bueno y lo malo de lo que se les ofrecen.

## **6. Honestidad**

Es la capacidad de decir y hacer la verdad. La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás, pero necesita práctica y estudio para conseguir la integridad.

Los padres deben enseñar con su propio ejemplo todas las variantes de la honestidad.

## **7. Lealtad**

La lealtad es la verdadera unión con la familia, religión, amigos, profesores y grupos con los que hemos decidido identificarnos. Siempre intentaremos que la lealtad sea mutua.

## **8. Perseverancia**

La perseverancia es crucial para el éxito, si está unida a la inteligencia práctica. Ha sido siempre un ingrediente esencial para el progreso humano.

## **9. Responsabilidad**

Significa tener la capacidad, madurez y responsabilidad de responder de nuestros actos. Las personas maduras, son las que se hacen cargo de sí mismas y de sus conductas.

Educar a los hijos en la responsabilidad empieza, desde muy pequeños en la casa, con el cumplimiento de pequeñas tareas.

## 10. Trabajo

El trabajo es el esfuerzo aplicado, en aquello a lo cual nos dedicamos para lograr algo. No es la tarea con la cual nos ganamos la vida, si no aquello que hacemos con nuestra vida.

El fomento y la práctica de estos 10 valores humanos son necesarios para la prevención de la violencia y la convivencia pacífica.

Graham Haydon, en su libro *Enseñar valores: un nuevo enfoque*, contribuye a repensar qué se debe hacer en la educación cívico-moral de los estudiantes y señala que “reflexionar sobre los valores es una forma de conseguir un cuadro más claro de lo que estamos tratando de hacer y de lo que define en qué consiste hacerlo bien”. El autor se cuestiona sobre qué papel juegan los valores en la educación, en los fines de la educación y en la función de la escuela actualmente ya que la educación pública se configuró como la institución necesaria para la formación e identidad de la ciudadanía, en la que tienen un papel primordial los valores. El libro se divide en cinco partes: la diversidad de valores, la idea de moralidad, las controversias específicas que atañen a los valores, el cómo debemos entender las ideas de la educación en valores y la educación moral y por último, el planteamiento de cuestiones y formulación de sugerencias sobre el papel de los valores en la formación profesional de los docentes y en la ética profesional. La sexta y última parte que cierra el libro se dedica a “los valores en la profesión docente”.

En las escuelas salvadoreñas los conflictos y la convivencia no armónica es uno de los principales problemas sociales que tiene repercusiones de gran magnitud para los integrantes de la sociedad en general. Es a través precisamente de la educación que las sociedades alcanzan mayores índices de desarrollo humano, superan los prejuicios y estereotipos que segregan y separan a unos de otros, se establecen relaciones basadas en la cooperación y la participación, se aprehende y comprende el mundo diverso y plural en el que vivimos, se desarrollan las habilidades y capacidades necesarias para comunicarse libremente, se fomenta el respeto de los derechos humanos y se

enseñan y aprenden las estrategias para resolver los conflictos de manera pacífica.

En los centros escolares de nuestro país se han perdido valores tan significativos que garantizan la convivencia pacífica entre sus miembros, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

### **Respeto a la vida:**

Respetar la vida es el valor básico del catálogo de los valores humanos, sin el cual no es posible el ejercicio de los demás valores. Principio este que está estrechamente vinculado a dos de los pilares básicos de la educación: aprender a vivir juntos y aprender a ser. Según estos pilares las misiones, entre otras, de la educación serían: “enseñar la diversidad de la especie humana y contribuir a una toma de conciencia de las semejanzas y la interdependencia entre todos los seres humanos”.

En las escuelas de nuestro país, se puede observar que este valor no es respetado y la violencia en los centros públicos incrementa a diario, este sin duda es el origen de los conflictos a nivel nacional.

### **Rechazo a la violencia:**

Los centros educativos no son ajenos a la tensión entre un mundo que aspira hacer efectivo el derecho humano a la paz y la inexistencia de algunas de las condiciones que aseguran su práctica. Por otro lado tampoco son ajenos al fenómeno de la violencia. Una de las primeras dificultades a las que estos se enfrentan es buscar respuestas adecuadas a este fenómeno, la dirección del centro escolar debe trabajar en el rechazo a la violencia.

### **Compartir con los demás:**

Este valor hace referencia al valor universal de la solidaridad, en las escuelas públicas de nuestro país este valor se ha perdido y da origen a la violencia por la práctica del egoísmo y la competencia entre los miembros de la comunidad educativa.

### **Escuchar para entender:**

Los principios anteriores requieren de la escucha activa para hacer del diálogo, no sólo la constatación, presencia o existencia de puntos de vista y de valores opuestos, sino una disposición decidida a favor de la democracia. El diálogo implica la tolerancia y el respeto a las diferencias como clave esencial de la práctica democrática en la que los actores prestan atención activa con su pensamiento y acción a las diferentes opiniones, creencias y valores que difieren de los propios.

### **Conservar el Planeta:**

En nuestra sociedad y entre los miembros de la comunidad educativa, cada día se va perdiendo el valor ambiental que consiste en preservar y garantizar los recursos ambientales y el cuidado a los recursos físicos y ambientales que podrían contribuir a propiciar un ambiente agradable y sano para la convivencia escolar.

### **Redescubrir la Solidaridad:**

En los centros públicos de El Salvador, se necesita trabajar en el fomento de la empatía y redescubrir la solidaridad entre los miembros de la comunidad educativa.

En El Salvador y en especial en las escuelas públicas se debe atender el llamado urgente a propiciar el fomento de valores, generar una cultura de paz, trabajarlos como un eje transversal dentro de la planificación anual de cada centro escolar, con el objetivo de mejorar la convivencia pacífica y armónica entre las personas.

### **1.3 Planteamiento del problema**

Hablar de conflictos es cada vez más cercano y necesario. Tradicionalmente la palabra conflicto llevaba la idea de pugna, riña o confrontación agresiva entre dos o más partes. Hoy, aunque esta percepción no ha desaparecido totalmente, en muchos espacios sociales se muestra desde una dimensión distinta a la de enfrentamiento extremo. Cada vez más vemos el conflicto como oportunidad de transformación, sin perder de vista que

es molesto, pero que la clave fundamental está en la forma como se gestione: activa o pacífica.

### **1.3.1 Descripción de la situación problemática**

La cultura y la educación para la paz, son ideales tan antiguos como la concepción de la guerra misma, fundados en el derecho y la necesidad de convivir juntos.<sup>8</sup> El hombre se desarrolla como tal, gracias a su naturaleza social, y esto depende de la calidad del sistema de relaciones sociales y prácticas socializadoras del medio que lo circunda. Es precisamente en el marco de esta convivencia, y de las relaciones interpersonales que se establecen a partir de ella, que se trasmite al ser humano toda la cultura material y espiritual de la sociedad, necesaria para la adaptación al medio natural y social, y la interacción activa y dinámica con el mismo.

Uno de los problemas más álgidos por la que atraviesa la sociedad salvadoreña son los conflictos sociales, esto lamentablemente se refleja en la administración del sector educación, desde el más alto nivel, que es el Ministerio de Educación, hasta las Instituciones Educativas, alterando las relaciones humanas y generando el deterioro del clima institucional, el mismo que se refleja negativamente en el actuar diario de los alumnos y docentes, dando como resultado la formación de ciudadanos violentos y conflictivos. Los conflictos sociales y la cultura de la no violencia han repercutido en el ámbito de educación, donde la administración de las Instituciones de Educación media regular está a cargo de directores nombrados y encargados quienes tienen la responsabilidad de orientar prácticas a fin de generar una gestión escolar efectiva.

La conflictividad y violencia en los centros educativos va en aumento, se necesita ajustar la educación a las nuevas circunstancias sociales y del conocimiento para hacer frente a estos desafíos. Los estudiantes de hoy, reclaman el respeto a sus derechos, exigen mayor simetría del poder en las relaciones. En la actualidad el castigo, arma del poderoso, es cuestionado y

---

8 (Hermina García Taliedo, Darío Ugarte Pareja, "Recibiendo Conflictos", APENAC, 1997 )



denunciado. Es así como, también, ciertas conductas abusivas y violentas de las relaciones entre iguales, que sin ser del todo nuevas, pasan a ser definidas como abusivas y violentas teniendo consecuencias y sufrimientos mayores.<sup>9</sup>

J. Xares (2001: 49) entiende la conflictividad en la institución escolar desde la dialéctica entre macro estructura del sistema educativo y las políticas generales hacia él orientadas y los procesos micropolíticos que en el seno de cada centro escolar tienen lugar. Este autor clarifica las causas de los conflictos desde cuatro tipos de categorías:

- **Ideológico-científicas:**
  - Opciones pedagógicas diferentes.
  - Opciones ideológicas (definición de escuela) diferentes.
  - Opciones organizativas diferentes.
  - Tipo de cultura o culturas escolares que conviven en el centro.
  
- **Relacionadas con el poder:**
  - Control de la organización.
  - Promoción profesional.
  - Acceso a los recursos.
  - Toma de decisiones.
  
- **Relacionadas con la estructura:**
  - Ambigüedad de metas y funciones.
  - Celularismo.
  - Debilidad organizativa.
  - Contextos y variables organizacionales.
  
- **Relacionadas con cuestiones personales y de relación interpersonal:**
  - Estima propia/afirmación.
  - Seguridad.

---

9 (Antonio Pantoja Vallejo, "La Gestión de Conflictos, en el Aula", Ministerio de Educación y Ciencias, Madrid, 2005)

- Insatisfacción laboral.
- Comunicación deficiente y/ o desigual.

En la actualidad uno de los principales problemas a los que se enfrenta todo el Sistema Educativo Salvadoreño es la violencia escolar, esto muchas veces debido a la falta de valores por parte de población. La gestión de la convivencia, y sus conflictos, en el aula es un problema al que muchos educadores se ven enfrentados día con día, una cultura de violencia es la que lastimosamente predomina en muchos centros escolares impidiendo un avance hacia la búsqueda de la tan anhelada calidad educativa.

En el Distrito 06-02 del Departamento de San Salvador, se realizará un estudio orientado a revisar y analizar la gestión escolar y sobre esa base hacer la propuesta educativa para orientar los procesos educativos hacia la mediación de conflictos y la prevención de la violencia dentro y fuera de los centros escolares. El distrito escolar 06-02 se encuentra situado al Norte del Departamento de San Salvador, El Salvador, comprendiendo un perímetro de 12 Kms., delimitados al Norponiente por la 75 av. Norte, al Suroriente por la Avenida Monseñor Oscar Arnulfo Romero, al Este por la ciudad de Mejicanos y al Oeste por la Alameda Juan Pablo Segundo.



La investigación se llevará en tres centros educativos, que pertenecen a este distrito, siendo estos los siguientes: Centro Escolar España, Centro Escolar República de Nicaragua, Instituto Nacional Albert Camus.

Entre los criterios para seleccionar los centros educativos participantes se pueden mencionar los siguientes:

- Cercanía y facilidad para realizar las visitas, entrevistas y el trabajo de campo.
- Contactos internos y buenas relaciones interpersonales con Líderes Escolares de los centros en estudio.
- Reconocimiento y prestigio nacional de los centros educativos.
- Uno de los centros educativos seleccionados, específicamente el Instituto Albert Camus es uno de los institutos nacionales con altos índices de violencia a nivel nacional lo que dará realce y soporte al estudio de investigación.
- Permisos aprobados por la dirección de los centros escolares para realizar las visitas, entrevistas y la investigación de campo.

### **1.3.2 Enunciado del problema**

A partir de lo planteado en términos epistemológicos sobre la situación problemática que se presenta podemos enunciar el problema de la siguiente manera: ¿Cuál es la incidencia de una gestión escolar en el tratamiento de los conflictos escolares y administrativos, en los centros escolares del distrito 06-02 del Departamento de San Salvador, durante el período 2013-2014? En este estudio se han considerado como variable independiente (VI) la gestión escolar y como variables dependientes (VD) los conflictos escolares y administrativos.

## Indicadores:

<b>Gestión escolar (VI)</b>	<b>Conflictos administrativos (VD)</b>	<b>Conflictos escolares (VD)</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planeamiento institucional.</li><li>2. Nivel de dirección escolar.</li><li>3. Organización escolar.</li><li>4. Normativas de funcionamiento.</li><li>5. Medición de resultados.</li><li>6. Eficiencia y eficacia en las tareas.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Supervisión y control de los procesos.</li><li>2. Clima institucional y administrativo.</li><li>3. Recursos.</li><li>4. Tipo de liderazgo.</li><li>5. Administración de proyectos.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Relaciones interpersonales.</li><li>2. Comunicación entre maestros- alumnos.</li><li>3. Rivalidad entre grupos.</li><li>4. Maltrato escolar.</li><li>5. Violencia física y verbal entre estudiantes.</li></ol>

## 1.4 Objetivos de la investigación

### 1.4.1 Objetivo general:

- Elaborar una propuesta educativa para mejorar las prácticas de mediación de conflictos en tres centros educativos pertenecientes al distrito 06-02 del Departamento de San Salvador, durante el período 2013-2014.

### 1.4.2 Objetivos específicos:

- Evaluar la gestión administrativa y la gestión pedagógica para partir de los resultados obtenidos y formular una propuesta educativa que busque mejorar el tratamiento de conflictos escolares y administrativos en tres centros educativos del distrito 06-02 del Departamento de San Salvador.
- Analizar los conflictos escolares y administrativos que afectan el desarrollo de los procesos educativos y pedagógicos para formular una propuesta educativa que busque la resolución de estos conflictos en tres centros educativos del Distrito 06-02 del Departamento de San Salvador.

## 1.5 Justificación e importancia del estudio

La investigación sobre la mediación de conflictos para generar una cultura de paz en tres centros escolares del Distrito 06-02 del Departamento de San

Salvador, se pretende realizar durante el periodo del mes de septiembre de 2013 al mes de mayo del año 2014. Actualmente, existe en el sector educativo una especial preocupación por los diferentes tipos de conflictos y una cultura de violencia que predomina al interior de los centros escolares, actualmente las escuelas se caracterizan por el predominio de una cultura de violencia, que afectan un gran número de la población estudiantil del país, la conducta violenta de los niños y jóvenes es una consecuencia del contexto de violencia social general, entre estos se tienen: modelos y estilos de crianza, violencia familiar, violencia escolar, conflictos sociales, situaciones de pobreza, injusticia, violación de derechos humanos, entre otros.

Las incertidumbres por las que atraviesa la población estudiantil de los centros escolares en El Salvador son muchas, así como las presiones a los que se ven enfrentados día con día, estando expuestos a tomar decisiones peligrosas para la sociedad, sometimiento a conductas agresivas sociales que los empujan hacia una cultura de violencia.

Una breve revisión en retrospectiva histórica, recordando que la educación para la paz se inicia con el movimiento de la Escuela Nueva, recibe el apoyo institucional de la UNESCO, se enriquece con el ideal de no-violencia y continúa su andadura a través de la Investigación para la Paz y el Desarrollo. Superada la clásica oposición paz contra guerra, actualmente se propone la paz como antítesis de la violencia, la llamada paz positiva. Este aspecto encuentra su mejor marco de actuación pedagógica dentro del modelo sociocognitivista de Vigotsky (1979).

La educación para la paz, como tema transversal aplicable en las distintas áreas y momentos del aprendizaje, sintetiza ambas posturas, distinguiendo la naturaleza de los problemas a investigar y aplicando a cada uno el método más adecuado para indagar en la realidad natural o sociopolítica. Se produce un interés crítico por el conocimiento. Se busca la ciencia de la diferencia y de la democracia participativa. <sup>10</sup>La aceptación de las diferencias no sólo es una obligación moral y política, sino que se puede

---

10 (San Martín, J, "La Mediación Escolar", Madrid, CCS, 2003 )

convertir en un excelente medio de enriquecimiento personal y social. Se trata más bien de mejorar las cosas, no tanto de dominarlas. El objetivo global es favorecer la emancipación de la persona y de la humanidad en su conjunto.

El sistema educativo nacional se encuentra en crisis, esta crisis tiene carácter histórico, donde se han conjugado una serie de factores económicos, sociales, políticos, militares y pedagógicos, entre los cuales destacan:

- Deficiente preparación pedagógica del sector docente.
- Falta de cobertura a nivel nacional.
- Sistema de organización educativa deficiente.
- Sistema de evaluación educativa deficiente.
- Infraestructura inadecuada.
- Reducida investigación científica.
- Recursos financieros limitados.
- Deficiencia en los procesos administrativos.
- Falta de actualización de los planes de carrera.
- Falta de políticas educativas adecuadas.

Al sistema educativo del país se le cuestiona no estar formando el tipo de salvadoreño que la sociedad demanda para adaptarse a los cambios y transformaciones de un mundo globalizado. En este contexto se destacan las características principales del tipo de ciudadano que la sociedad salvadoreña demanda que se formen como producto de los procesos enseñanza-aprendizaje:

- Formación para la vida.
- Educación en valores.
- Respeto a la vida.
- Respeto a los demás.
- Equidad de Género.
- Seres humanos con capacidad de innovación.
- Orientación a la investigación científica.
- Agentes de cambio.
- Formación académica-integral.

- Productores.
- Ingeniosos-Talentosos.

Producto de esta crisis han surgido en nuestro país un conjunto de reformas tendientes a mejorar la calidad del proceso educativo, sin embargo en la actualidad aún se sigue trabajando en las carencias mencionadas anteriormente. La conducción de un centro educativo es un fenómeno complejo, no sólo por la cantidad de factores e intereses que intervienen en su funcionamiento, sino, por la necesidad de generar procesos de cambio orientados hacia la transformación de las formas de actuar y pensar de los responsables de tomar decisiones y de los actores de llevar a cabo el hecho educativo. Esta complejidad de la función directiva y especialmente en lo relacionado con la gestión de conflictos son las razones que originan y motivan esta investigación. Ya que se necesita formar y actualizar los conocimientos, aprender nuevos métodos y estrategias de gestión que permitan hacer un manejo adecuado y profesional de la gestión de conflictos en los centros educativos.

La justificación principal para realizar la investigación, es la de incidir de manera oportuna en la corrección de dificultades para el manejo de los conflictos educativos y fomentar o reorientar buenas prácticas en la gestión escolar con el objetivo de elaborar una propuesta educativa para mediar conflictos escolares y fomentar una cultura de paz en los centros educativos del Sistema Educativo Nacional, estableciendo relaciones en la organización y diseñando propuestas alternativas que se encuentren encaminadas a resolver la problemática de la cultura de violencia que predomina en las instituciones educativas.

En cada centro educativo es de mucha importancia la determinación y el análisis de los conflictos escolares al interior del centro educativo, adecuar los procedimientos para la resolución de conflictos y reorientar las prácticas existentes hacia una cultura de paz.

Se pretende elaborar una propuesta educativa, partiendo de los procesos de gestión escolar existentes para mediar conflictos y prevenir la violencia escolar para fomentar una cultura de paz.

La investigación se presenta como de relevancia social ya que la mediación de conflictos orientada hacia la búsqueda de una educación para la paz, la no violencia y la convivencia tiene que asumir sistemáticamente la tarea de analizar el currículo oculto, procurando que afloren aspectos como: trato, comunicación, participación, información, etc. De esta forma se podrá diagnosticar el modelo educativo subyacente y buscar soluciones correctas, analizando y resolviendo conflictos. Es preciso enfrentarse con buen ánimo a situaciones nuevas y desconocidas, favoreciendo la autoafirmación y la creatividad. Una parte fundamental en el proceso educativo es educar en el respeto hacia las normas cuando estas emanan justicia. Todos somos responsables de la educación para la paz, tanto a nivel personal como social, local e internacional. Se debe trabajar y reforzar en el tema de educación para la paz y en el tema de educación en valores, como medida preventiva en el tratamiento y manejo de conflictos, buscando propiciar un ambiente que permita mejorar la convivencia entre los integrantes de la comunidad educativa.

El interés científico de la presente investigación, se basa en la importancia que evidencian los planes y programas de gobierno e instituciones cooperantes de definir un plan para la mediación y resolución de conflictos en los centros escolares, que esta cultura de prevención de violencia se asuma de manera preventiva. Implantar la educación para la paz en el proceso de enseñanza puede ser fruto del temor a la guerra y sus consecuencias o, mejor aún, de la convicción ante la llamada de la historia y el concepto de la dignidad del hombre sobre la tierra. Los grandes retos educativos son aprender a ser, a hacer, a pensar y a convivir. <sup>11</sup>

---

11 (Carmen Heras Martínez, (2008), "Cómo Elaborar un Plan de Mediación de Conflictos en un Centro Educativo", Madrid)



## **Aporte social del trabajo de investigación**

El presente trabajo de investigación aborda la problemática: cómo la gestión escolar tiene relación directa con el manejo, tratamiento y resolución de conflictos escolares y administrativos. El tema es de mucha importancia y relevancia social porque afecta a la sociedad en general en el tema de violencia en nuestro país, debido a los altos índices en las escuelas según los datos que día a día reportan las autoridades del país.

El aporte de este trabajo de investigación es que puede contribuir al tratamiento de los conflictos administrativos y escolares en los centros educativos. El objetivo de la investigación es revisar la gestión escolar de los centros educativos y partir de esos resultados para poder plantear a los Líderes escolares de los centros educativos en estudio un modelo de resolución de conflictos que pueda ser incorporado como eje transversal en la planificación anual de cada uno de los centros escolares en estudio y en un futuro cercano hacer un efecto multiplicador en otros centros escolares, buscando de esta manera trabajar en conjunto todos los miembros de la comunidad educativa en aras de mejorar la convivencia pacífica y armónica entre las personas, teniendo un efecto positivo en el mejoramiento de los procesos enseñanza-aprendizaje dentro y fuera del aula para lograr mejorar la calidad educativa en los centros escolares.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO CONTEXTUAL**

#### **2.1 Marco de referencia**

##### **2.1.1 Análisis de las situaciones de violencia en los centros educativos de El Salvador**

Dentro del contexto de la prevención de la violencia en El Salvador, son muchos los esfuerzos que se han realizado en nuestro país en aras de ayudar a solventar esta problemática, en esta línea se presenta un resumen de la evaluación de los logros obtenidos en relación a los indicadores propuestos en el “Proyecto de Prevención y Atención de la violencia en Centros Educativos del Municipio de San Salvador”, mediante un análisis cuantitativo y cualitativo de los insumos obtenidos de las investigaciones documentales y de campo.

El Proyecto de “Prevención y Atención de la violencia en Centros Educativos del Municipio de San Salvador”, realizado en el marco del Programa Conjunto de Reducción de la Violencia y Construcción de Capital Social en El Salvador, se enfoca en contribuir a la disminución de la violencia en centros escolares de tres distritos del municipio de San Salvador, fortaleciendo conocimientos y prácticas en cultura de paz, manejo de conflictos y habilidades para la vida, a partir de los enfoques de derechos humanos, género e inclusión en niñas, niños, adolescentes y jóvenes (NNAJ), especialmente mediante la articulación de la comunidad educativa con los actores locales<sup>12</sup>.

El proyecto fue coordinado con el Ministerio de Educación (MINED) y ejecutado por la Fundación Salvador del Mundo (FUSALMO), en dos fases. La primera fase inició en el mes de agosto de 2010 y finalizó en el mes de agosto de 2011, en beneficio de 3 centros educativos público de San Salvador. En la segunda fase, iniciada en 2012 y finalizada en abril del 2013, se amplió el proyecto dedicando más atención a diversos casos de violencia especial, tales

---

<sup>12</sup> (Documento final UNICEF, “Evaluación del proyecto de prevención de violencia, El Salvador, 2013)

como violencia sexual, agresiones físicas, venta y consumo de drogas. El trabajo en esa segunda fase incluye la creación de Consejos Consultivos Zonales, la creación e implementación de un modelo de Mediación Escolar y la creación e implementación de protocolos de atención interinstitucional.

#### **2.1.1.1 Percepción del ambiente de seguridad en los centros educativos de El Salvador**

Los resultados de la evaluación del estudio “Prevención y Atención de la violencia en Centros Educativos del Municipio de San Salvador”, muestran que se ha percibido un cambio en el ambiente de seguridad en los centros educativos en comparación con el año 2010, de acuerdo a un total de 51.9% de toda la población estudiantil encuestada, dentro de la cual las niñas y las adolescentes encuestadas mostraron un mayor nivel de respuestas afirmativas (27.7%), comparado con los niños y los adolescentes (24.2%). En comparación, la población docente que comparte esta percepción fue 49.5% (mujeres 35.2% y hombres 14.3%).

Entre el resto de la población estudiantil encuestada, 22.8% percibe el ambiente de seguridad como que "está igual" al 2010 (13.3% niñas, 9.4% niños) comparado con la población docente que fue 21.9% (mujeres 14.3% y hombres 7.6%).

La población estudiantil que percibe que el ambiente se "ha desmejorado" es 18.6% (niñas y niños, 9.3%). En comparación la población docente que tiene la misma percepción es de 22.9% (mujeres 11.43% y hombres 11.47%).

#### **2.1.1.2 Tipos de violencia predominantes en los centros educativos de El Salvador**

Los tipos de violencia identificadas en los diagnósticos de los centros escolares con dos fases del proyecto fueron: violencia física, psicológica, bullying, violencia sexual, acoso o abuso sexual, uso de drogas y extorsiones.

Las tendencias sobre la frecuencia en que se observa o se sufren estos tipos de violencia, de acuerdo a las encuestas de estudiantes y de personal docente son similares. Estas son, de acuerdo a la frecuencia de haber sido víctima un estudiante, por cada tipo de violencia: psicológica (26.7%), bullying (24.9%), física (17.1%), uso de drogas (16.4%), extorsiones (8.9%), acoso o abuso sexual (5.4%) y sexual (3.9%).

### **2.1.1.3 Énfasis en la mediación de conflictos**

Del análisis que realizaron en la investigación sobre este programa, se analiza como interviene el tema de la mediación y el manejo de conflictos. Es pertinente la mediación para contribuir a la prevención de la violencia, ya que de acuerdo a las y los estudiantes líderes, es posible como manera preventiva aplicar las charlas y un método de mediación para el tratamiento y resolución de conflictos escolares para iniciar cambios de comportamiento en sus compañeros y compañeras. A corto plazo, la mediación les sirve para disipar situaciones que pueden resultar en comportamiento violento, y las charlas ayudan a hacer cambios de actitud y comportamiento porque permiten elevar sus horizontes más allá de la vida que viven diariamente y aspirar a algo mejor, y les eleva el auto estima y su sentido de seguridad en sí mismos/as.

### **2.1.1.4 Violencia social y educación en El Salvador**

La violencia es un fenómeno que históricamente se ha relacionado con hechos circunstanciales sociales específicos. Explicar su etiología por características individuales de origen biológico o psicológico, reduce su esencia, por ello la razón de la violencia hay que encontrarla en las relaciones y el cruce de factores negativos del individuo con su entorno. Cabe mencionar que las condiciones de desempleo, hacinamiento, desnutrición y el deterioro de la familia, producto de la desigualdad y de la pobreza, propician en gran medida un ambiente para el desarrollo de conductas agresivas, así como el mantenimiento de condiciones asimétricas como respuesta al ejercicio de la violencia.

Las diversas formas de violencia que se desarrollan en la ciudad, tienen actores y móviles muy variados. Cada uno de ellos se materializa en espacios sociales particulares, tales como el hogar, el centro educativo, el barrio, la calle y el equipo deportivo, entre otros, y todos ellos dan lugar a expresiones que tienen un rostro común característico. En consecuencia, la violencia que se suscita dentro de la familia se manifiesta a través de las condiciones culturales y las relaciones desiguales que se producen dentro del núcleo familiar.

Otra forma de violencia se observa también en los centros educativos, etiquetada como violencia juvenil, la que ha ido aumentando periódicamente y frecuentemente, por lo que sus consecuencias en la vida cotidiana urbana se han sentido desde algunos años, y en la actualidad existe la opinión casi generalizada de que está expresada por diversas causas, entre ellas las riñas callejeras y agresiones carente de razón.

Este tipo de violencia es una de las manifestaciones que resulta más difícil de controlar, pues está amparada en la mayoría de casos por grupos de amigos o en las barras deportivas, donde los jóvenes encuentran un escenario propicio para dar rienda suelta a sus frustraciones y necesidades insatisfechas.

No se puede negar que la violencia generada en la calle se vincula íntimamente con los grupos de barrio o los grupos de colegio (maras), donde el joven encuentra un espacio para identificarse institucionalmente. Lo antes dicho, revela que el andamiaje de la violencia está relacionada entre sí, al tal grado que ninguna expresión de violencia se expresa de manera pura, tornando así la problemática más difícil para lograr conocerlas y entenderlas.

El margen de todas las deficiencias del sistema educativo salvadoreño, la violencia social, derivada del fenómeno de las maras, está causando estragos de consecuencias incalculables en el futuro de la sociedad salvadoreña. Según las estadísticas del Ministerio de Educación, existen 1.476,777 alumnos en el sector público (matrícula 2012), todos los cuales, junto al cuerpo docente, están a merced de las acciones de las maras.

Cada centro oficial de enseñanza se ubica en el territorio de una de las maras, y sus miembros asisten a esa escuela, y por lo regular, la escuela aledaña alberga a los alumnos de la otra mara, en otras palabras, los habitantes de los sectores en los que las maras han dividido sus territorios de influencia, léase, zonas de venta de droga y extorsiones, tienen que asistir al centro escolar dominado por la mara de ese territorio, bajo el riesgo de ser ejecutado por la mara contraria. Esta influencia directa mantiene a los alumnos en una zozobra permanente, por el temor a ser reclutado por la mara, por la posibilidad a ser atacados por la mara contraria, o por el temor a los operativos policiales.

Por otra parte, las pandillas presionan e inducen permanentemente a los alumnos al consumo de drogas, a la vagancia y a la práctica de la violencia a través de asesinatos, violaciones sexuales, agresiones físicas, extorsiones, amenazas, la venta y consumo de drogas, y cualquier otra forma de violencia pandilleril. Esta influencia de las maras se ve fortalecida por la desintegración familiar, que lleva a los alumnos a sustituir el amor o la protección del seno familiar, por la protección de la pandilla, o por lo menos, la seguridad de no ser asesinados.

Los alumnos que pertenecen a las pandillas llevan la violencia social al interior de las escuelas: se dedican a extorsionar a los demás alumnos, lo que elegantemente se denomina “bulling”, acosan a las alumnas, llegando a tocamientos y hasta violaciones a las menores de edad. También se dedican a introducir la droga entre el alumnado y realizan hurtos y robos entre alumnos, maestros y personal administrativo. Los alumnos conocen todas las secciones de las instalaciones escolares, por lo que los miembros de maras muchas veces proporcionan la información necesaria para que las estructuras delincuenciales realicen hurtos de los bienes destinados a la labor educativa.

Los maestros viven amenazados por los alumnos que pertenecen a las maras o que se hacen pasar por pandilleros, y como consecuencia lógica, los maestros reducen al mínimo sus niveles de exigencia y el rendimiento escolar se vuelve prácticamente nulo en muchos alumnos.

Ciertamente esta situación no es generalizada, pero es innegable afirmar que un buen porcentaje de la matrícula oficial y privada, están viviendo estas situaciones, tanto en sus centros educativos como en los lugares en los que habitan.

La utilización del tiempo libre también se encuentra afectado por la violencia social: la mitad del tiempo los alumnos pasan fuera de los centros escolares, y no existen programas eficaces para que los alumnos utilicen se tiempo precioso.

En vez de dedicarse al estudio y al cumplimiento de sus tareas escolares, muchos alumnos se dedican a la vagancia, a la navegación en internet en busca de música, pornografía y chateo improductivo, o a la realización de actividades delictivas. Miedo, falta de valores, desintegración familiar, drogas y ausencia de medios de utilización productiva del tiempo libre, son algunas de las causas colaterales del fracaso del sistema educativo salvadoreño. Los efectos se perciben de manera alarmante en los altos niveles de deserción escolar, bajo rendimiento escolar (la PAES no logra alcanzar el promedio de 6); así como, bajos niveles de matrícula y graduación universitaria.

Pero lo más patético de esta realidad es el efecto que el mercantilismo consumista provoca entre los jóvenes: viven más preocupados por conseguir de cualquier forma el último celular, que por proveerse de los insumos necesarios para mejorar su nivel educativo, y los que logran graduarse de bachilleres o en un grado universitario, solo tienen la esperanza de lograr emigrar al extranjero para engrosar el ejército de emigrantes y enviar los dólares que aseguren el sostenimiento de un sistema injusto, especulativo y basado en los privilegios.<sup>13</sup>

---

13 (González, Luis Armando, (2012). "Colección Investigación Serie Prevención de la Violencia Juvenil y Cultura de Paz". El Salvador: Editorial Universidad Don Bosco)

### **2.1.1.5 La violencia y situaciones de delincuenciales en El Salvador**

En los últimos años, la tasa de homicidios registrados en El Salvador lo convirtió en uno de los países más violentos del mundo. Sin embargo, desde marzo de 2012, el número de homicidios ha disminuido considerablemente como resultado de una tregua entre pandillas. No obstante, las cifras de los muertos por actos violentos y delincuencia reflejan la dimensión extrema del problema. Diariamente se comenten diferentes actos que implican violencia, tales como: abusos físicos, psicológicos y sexuales, los cuales perjudican la salud y el bienestar de las víctimas (OMS, 2002); incluyendo a las víctimas indirectas que conviven el dolor de sus familiares, amigos y vecinos, y a la población general que vive con temor a ser víctima directa de la delincuencia (Falkenburger & Thale, 2008).

Al mismo tiempo, dentro de las repercusiones de la violencia, se hallan los altos costos que supone para el Estado, la atención sanitaria, judicial, absentismo laboral y pérdida de la productividad del país (OMS, 2002). Por lo tanto, no basta con sólo conocer el número de homicidios para medir, explicar y reducir el problema de la violencia y delincuencia; es importante enfatizar las repercusiones que impone a nivel individual, a nivel social y económico del país (Morales, Muñoz, Santillán, Arenas & Ponce, 2007); así como conocer los factores que pueden estar involucrados o incidiendo en el incremento de la violencia delincencial, como lo son: el incremento de las armas de fuego, la desigualdad social, el desempleo y el acostumbamiento de las personas a la violencia (Briceño, 2007; OMS, 2002).

La violencia es un fenómeno que marca la historia social, familiar y personal (Saavedra, 2004). En El Salvador, la violencia social delincencial es uno de los temas de mayor preocupación, debido a que una proporción importante de la población está siendo víctima de una cantidad de delitos como: extorsiones, amenazas, robos, hurtos, asaltos, lesiones y control territorial de las pandillas o maras. A este contexto de violencia se suma el influjo psicológico que ejercen los medios masivos de comunicación social, al presentar constantemente las noticias de homicidios y describir con detalle la



crueledad de los actos violentos (como el desmembramiento de las víctimas), influyendo en muchas ocasiones en el miedo de las comunidades con presencia de pandillas (Falkenburger & Thale, 2008); además de producir en la población diferentes sentimientos y emociones como son: el miedo, la inseguridad, la ansiedad, la angustia, la inestabilidad física y psíquica, y los cambios de conducta y de estilos de vida (no salir de noche, llegar temprano a casa, cerrar temprano las puertas de la casa, etc.).

Por otra parte, el problema de la violencia social delincencial también presiona al gobierno a buscar respuestas inmediatas para afrontar el problema, empleando el accionar policial con capturas masivas y el encarcelamiento de jóvenes delincuentes (o no), que en la mayoría de casos quedan en libertad por falta de pruebas, pero que tienen como objetivo ofrecer a los ciudadanos una sensación inmediata de mayor seguridad (Falkenburger & Thale, 2008). El contexto social delincencial que experimenta una proporción importante de salvadoreños, probablemente está afectando la salud mental, la calidad de vida, la convivencia ciudadana y el derecho al esparcimiento saludable de la población. Es desde esta realidad no investigada que surgió la necesidad, la motivación e importancia de analizar el estado de salud mental de los salvadoreños asociado al contexto de violencia social delincencial.<sup>14</sup>

#### **2.1.1.6 Situaciones de violencia, conflictos y pandillas en los centros de educación pública en El Salvador**

La violencia manifestada por los jóvenes dentro de las Escuelas Públicas del municipio de San Salvador es producto de la cultura de violencia que vive el país; la cual es reforzada por diversos factores de riesgo, sociales, familiares y escolares. La apatía de los estudiantes y padres por cumplir con sus responsabilidades, las deficiencias en los docentes, la violencia y el mal uso de la tecnología son algunas de las causas que mantienen en agonía la

---

14 (José Ricardo Gutiérrez Quintanilla y Cecilia Beatriz Portillo García, (2013) "La violencia delincencial asociada a la salud mental en la población salvadoreña". El Salvador: Editorial Universidad Tecnológica)

enseñanza en la escuela pública, estas situaciones adversas se ven reflejadas en las deficiencias en los procesos de enseñanza- aprendizaje en nuestro país.

Los profesores tienen la percepción de que los padres dejan solos y sin orientación a sus hijos, cuando aún no son edades para hacerlo, pero además resienten que los padres y estudiantes tienen para el saldo del celular pero no para pagar cinco centavos de dólar por la hoja de un examen, aunque se les hace ver que son cosas que les van a servir. Estos son claros ejemplos de la problemática social en el entorno de las escuelas públicas de nuestro país.

Algunos Directores (as) de centro de educación pública en nuestro país manifiestan que el 80 % de alumnos de los centros escolares provienen de hogares desintegrados y eso también influye en el poco apoyo de los padres a la institución para mejorar la situación de sus hijos en la escuela.

Según afirma el maestro Óscar Picardo, en varios de sus estudios e investigaciones sobre lo que podría haber detrás de la apatía escolar, sostuvo que hay varios elementos que inciden. Uno de ellos tiene que ver con la valoración social y la relevancia que le dan a la educación y por otro lado se vincula con la calidad pedagógica.

Picardo explica que los padres y madres solo tienden a darle seguimiento a sus hijos en función de la entrega de notas, pero no profundizan para ver si realmente están aprendiendo en la escuela. A criterio de Picardo el esfuerzo del maestro también tiene mucho que ver en la situación educativa.

"Los maestros tienen que hacer un esfuerzo para que sus clases sean más atractivas que el teléfono celular, que el aparato de música, el YouTube, Facebook y las redes sociales en general", citó el experto en educación. De allí que considera que hay que revisar lo que llama "el equipaje pedagógico" del docente y replantearse cómo se está educando, con qué parámetros y recursos se está haciendo.<sup>15</sup>

---

15 (Picardo, (2012) "violencia estructural". El Salvador: UCA Editores)

Sin embargo, reconoce que muchas instituciones educativas públicas carecen de recursos didácticos, de laboratorios y conectividad. Eso implica que el proceso de enseñanza aprendizaje será muy tedioso.

Por otra parte, Óscar Picardo expresó que se debe revisar si los contenidos que se enseñan tienen un sentido real. Enseñarles la utilidad de lo que se les enseña.

### **2.1.2 Mediación escolar en El Salvador**

En el Salvador como parte de los esfuerzos que se hacen para minimizar el problema de violencia y conflictos, se llevan a cabo diferentes estudios e investigaciones para generar estrategias que contribuyan a mejorar las relaciones armónicas y pacíficas dentro del contexto educativo. En este contexto se presentan los datos más relevantes y significativos del estudio que se realizó en el año 2013 por el Ministerio de Educación, con el apoyo del Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en el marco del Programa Conjunto Reducción de Violencia y Construcción de Capital Social, con el auspicio del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas, otorgado por el Gobierno de España, en asociación con la Fundación Salvador del Mundo (FUSALMO).

#### **2.1.2.1 Enfoque Cultura de Paz**

Promover una cultura de paz supone un cambio en los valores, actitudes y comportamientos tradicionales dentro de los espacios educativos. Este enfoque busca generar compromisos dirigidos a rechazar y censurar la violencia, examina el abordaje creativo de los conflictos atendiendo sus raíces y tiene como meta primordial resolver los conflictos mediante el diálogo (UNESCO 2002). La idea de este enfoque es promover el diálogo al interior de los centros educativos como el instrumento esencial para abordar las diferencias entre las personas, además propiciar formas no violentas en la corrección, un tratamiento alternativo de la conducta inadecuada e introducir

---

formas no impositivas del ejercicio del poder como suele suceder habitualmente.

Resulta imprescindible entonces instalar y fortalecer las capacidades de la comunidad educativa en temas como la construcción de paz, la resolución de los conflictos y la construcción de espacios de diálogo, a través de la mediación. Es necesario pasar de una visión individualista (donde impera lo que yo quiero independientemente de cualquier cosa) y buscar una perspectiva de bienestar común, de justicia y solidaridad dentro del contexto escolar, buscar fomentar relaciones distintas a las regularmente establecidas: más justas, solidarias y pacíficas.

### **2.1.2.2 Estrategias de cambio**

En el documento “Mediación Escolar en El Salvador”, se plantean una serie de estrategias para mediar y prevenir conflictos en las escuelas salvadoreñas, el estudio y el documento se basa en el planteamiento de estas estrategias como ejes transversales para ejecutarse dentro de los programas de estudio de las instituciones educativas, se plantea un modelo de mediación de conflictos basado en dichas estrategias de mediación escolar, las que se detallan a continuación<sup>16</sup>:

1. Desarrollar un proceso de educación permanente dirigido a docentes e integrantes de la comunidad en los Centros Escolares sobre el enfoque de cultura de paz.
2. Promover el uso de herramientas que brinden un entendimiento integral sobre la manera de entender, enfrentar y analizar los conflictos.
3. Implementar un sistema de mediación en los centros escolares junto a la comunidad educativa como mecanismo alternativo para la resolución pacífica de conflictos.

---

16 (Equipo Técnico de MINED, Equipo Técnico de UNICEF, “Modelo de Mediación Escolar, El Salvador, 2013)

4. Sensibilizar y capacitar a la comunidad educativa de los centros escolares sobre el desarrollo de un sistema de mediación no tradicional.
5. Promover el diálogo como herramienta indispensable para abordar los conflictos y como instrumento esencial al alcance de las personas en un proceso de mediación.
6. Diseñar una propuesta integral de articulación interinstitucional que promueva acciones a favor de la convivencia entre las personas y la resolución pacífica de los conflictos.

Estas 6 líneas de acción son las que plantea el modelo de mediación escolar realizado por el Ministerio de Educación de El Salvador, en asocio con la Fundación Salvador del Mundo (FUSALMO).

### **2.1.3 Prevención de violencia y resolución de conflictos en centros educativos de El Salvador**

En este apartado se presentan los diferentes esfuerzos que se han hecho en el tema de prevención de violencia y resolución de conflictos en las instituciones educativas en el salvador.

Con el objetivo de propiciar espacios de mediación de conflictos y prevenir el involucramiento de los jóvenes en las maras es que el Ministerio de Educación (MINED) de El Salvador decidió implementar el programa Escuelas Efectivas y Solidarias en centros de educación básica y bachillerato del área metropolitana de San Salvador. Lanzado en 2006 el programa alcanza cerca de 15 mil alumnos de 40 de las 180 instituciones consideradas bajo riesgo social por la violencia juvenil, identificadas por un estudio del MINED y la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA).

#### **Características de la población involucrada:**

- Comunidades con altos niveles de pobreza y marginalidad social, cuyas escuelas atienden población proveniente de esa comunidad y otras zonas

cercanas (se toma como indicador clave el nivel de hacinamiento de las comunidades y las limitaciones en el acceso a servicios básicos).

- Centros educativos con altos niveles de rezago educativo (se toman en cuenta los índices de repetición, deserción y las pruebas de logros, de acuerdo a los datos de la Dirección Nacional de Monitoreo y Evaluación del MINED).
- Centros educativos calificados por la Policía Nacional Civil como centros con alta violencia estudiantil y calificados con riesgo alto y medio dentro de la categoría policial (se toman en cuenta los registros de focalización de la violencia juvenil de la PNC, que señala como factores de riesgo: maras, drogas, explosivos, portación de armas blancas, violencia intrafamiliar, acoso sexual, indiferencia de los padres al centro escolar, falta de espacios físicos de recreación, rivalidades entre los centros educativos, robos y hurtos, riñas, inseguridad en las paradas de buses, juegos electrónicos en los alrededores de las escuelas, así como antros de prostitución, entre otros).

El modelo parte del concepto que la escuela es un factor de protección contra la violencia social si desarrolla acciones educativas que promueven y fomenten la educación en valores y propicie relaciones sanas y respetuosas entre docentes y estudiantes.

La PNC, por su parte, ha implementado el plan Escuelas Seguras, a través del cual se realizan patrullajes constantes en las escuelas donde haya presencia de pandillas, distribuidores de drogas o centros de tolerancia. Además, se imparten charlas a alumnos, maestros y padres de familia acerca de estos factores de riesgo.

El investigador Miguel Cruz, del Instituto de Opinión Pública de la UCA, señala en el libro “Maras y pandillas en Centroamérica”, que el posible reclutamiento de alumnos, por parte de jóvenes pandilleros, no se puede comprobar en todos los casos:

“Aunque los estudios que se señalan no establecen una relación mecánica entre pandillas y estudiantes, vale la pena destacar que la cada vez mayor influencia pandilleril que algunos centros educativos tienen, podría volver más compleja la dinámica de la violencia juvenil ejercida desde las escuelas”.

El problema se complica debido a la falta de información precisa sobre cómo crece y se desarrolla este fenómeno. El tema de las maras ha sido investigado con seriedad desde hace una década. De forma oficial y extraoficial se manejan varios números que cuantifican el movimiento. Así, se encuentran cifras que van desde 10 mil hasta 40 mil jóvenes organizados en pandillas. En cuanto al número de estudiantes que se unen a estas agrupaciones, aún no se tiene una cifra precisa<sup>17</sup>.

#### **2.1.4 Violencia, conflictos y dimensiones**

Para el desarrollo del marco contextual del presente estudio sobre el tratamiento de conflictos y prevención de violencia, se considera de relevancia la definición de la violencia (UNICEF. 2006), al ser considerada como un fenómeno que ejerce alguien sobre otro (s) coartando su libertad; es una acción donde se somete intencionalmente al maltrato a los demás". La violencia se manifiesta de diferentes formas y categorías, es por esta razón que ofrece diversas acepciones. Dentro de estas se encuentra la violencia física y emocional. Este tipo de violencia se realiza desde las personas adultas con la intención de disciplinar, para corregir o cambiar una conducta no deseable y sustituirla por conductas socialmente aceptables y que las personas adultas consideran importantes para el desarrollo de la niñez y la adolescencia.<sup>18</sup> Es el uso de la fuerza causando dolor físico o emocional a la persona agredida.

Ortega (1997) propone tres variables a estudiar en el comportamiento violento en las escuelas:

---

17 (Dirección Nacional de la Juventud de El Salvador, 2009. [http:// www.unicef.org/evaldatabase/indice](http://www.unicef.org/evaldatabase/indice))

18 (Del Barrio, C., Martín, E., Almeida y Barrios, A (2006). "Convivencia Escolar y Prevención de la violencia". Madrid :Ministerio de Educación Cultura y deportes)

1. Dimensión evolutiva: relacionada con el proceso de desarrollo socio-moral y emocional de estudiantes.
2. Dimensión psicosocial: tipo de relaciones con sus iguales en el proceso de socialización que afecta a los aspectos socio-afectivos de las relaciones interpersonales dentro de las comunidades y grupos de pertenencia, los vínculos en procesos de convivencia que ofrece el medio escolar.
3. Dimensión educativa: estilos de enseñanza, los modelos de disciplina escolar, los sistemas de comunicación y de organización.

La violencia presenta formas variadas de manifestaciones, cada una obedece a una en particular, pero al final el resultado repercute en el mismo, los conflictos son introductorios para lo que serán las formas de violencia.

Dicho de otra manera, se puede afirmar que los actos de violencia tienen como punto de origen los conflictos. Los conflictos son muy diversos, y se pueden presentar por razones muy variadas. Sin embargo, lo que sí resulta homogéneo a la hora de estudiar los conflictos es que, el trato no apropiado de los enfrentamientos repercute de manera directa en un acto de violencia.

El conflicto es considerado por Thomas, citado por Robbins (2004) como "un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa". A su vez, existe una gama extensa de conflictos que tienen las personas en las organizaciones dentro de los que se destacan la incompatibilidad de metas, diferencias en la interpretación de los hechos, desacuerdos sobre las expectativas de comportamiento que van desde los actos descarados y violentos hasta las formas más sutiles de desacuerdo. Con respecto de las razones por las que se originan los conflictos se presentan variadas razones, por ejemplo las ofrecidas por la Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano (2003), quienes exponen como razones originadoras de conflictos las siguientes:

- Falta de interés (evasión).
- Adopción de conductas inaceptables (discriminación, intolerancia, falta de respeto).



- Información equivocada (rumores).
- Desinformación.
- Información inexacta (incompleta, contradictoria, compleja, perturbadora, mala interpretación).
- Rencores personales.
- Enojo (sentimientos negativos).

### **2.1.5 Los conflictos escolares: un problema de todos**

La escuela en la actualidad no es el lugar que garantice relaciones interpersonales armoniosas entre los miembros de la comunidad educativa, es en este ambiente donde se organizan y planifican los procesos de enseñanza-aprendizaje, es por esa razón que dentro de las escuelas se deben propiciar valores de convivencia que ayude a mejorar las relaciones entre sus miembros, promover el diálogo en toda actividad. Los mensajes que en ella se transmiten, se re conceptualizan y se producen no son creíbles, legítimos y viables para determinados alumnos, padres y profesores. La repercusión práctica de ello tiene naturaleza diferente y afecta a distintas facetas de la convivencia humana.

El ser humano tiene una conducta social por naturaleza, lo que permite su convivencia con las demás personas, sin embargo las relaciones interpersonales se van deteriorando cuando aparecen los conflictos en las relaciones humanas. Los desacuerdos, las tensiones interpersonales, los enfrentamientos intra o intergrupales que pueden adoptar un carácter violento o destructivo, o que dañen la convivencia y la salud humana.<sup>19</sup>

Este es un fenómeno pluricausal. Algunos estudiosos han ubicado las causas en factores genéticos, sin embargo, después de conocer los resultados de los estudios del genoma humano, sobre el nivel de indeterminación que disponen las personas a tomar decisiones y que el coeficiente de

---

<sup>19</sup> (Crary, E.(1994).“Crecer sin Peleas. Cómo enseñar a los niños a resolver conflictos con inteligencia emocional”).  
Barcelona - España.

heredabilidades de alrededor del 60%, se reafirma que los comportamientos humanos no están determinados biológicamente (lo cual no niega su incidencia) sino que depende del contexto social, de los contextos educativos y de la situación social del desarrollo de los sujetos en particular.

En el trabajo, por la significación de las influencias escolarizadas realizamos un recorte metodológico y abordamos fundamentalmente el contexto escolar, conocedores del papel de otros contextos educativos en la socialización de niños, adolescentes y jóvenes, y que aportan información para la comprensión del tema.

En grupos de reflexión con profesores de diferentes países de América Latina, en diferentes foros sobre la violencia en las escuelas, los conflictos de autoridad que se presentan en las instituciones educativas y la manera de resolverlos. Además, mencionaron situaciones de robo y el establecimiento de sistemas de vigilancia y seguridad que tiende a constituirse en un modo de resolución frente a estos problemas. Los maestros, llamaban la atención hacia las causas en el exterior del ámbito educativo, pérdida de valores en la sociedad y los medios de comunicación. Otros la ubican en niños, adolescentes o jóvenes “problemas”.<sup>20</sup>

Debates de este tipo lo hemos experimentando con docentes de diferentes países de América Latina. Asimismo, las noticias de hechos de violencia graves en países altamente desarrollados despiertan señales de alarma en los educadores de distintas latitudes.

### **2.1.6 La escuela y los conflictos**

Al tratar del lugar de su escuela y su rol disciplinador en la sociedad actual Polinszuk, S. Expresa que “el rol disciplinador que históricamente tuvo la Escuela como institución social se mantuvo en los últimos siglos (XIX y XX)

---

20 (Crary, E. (1994). “Crecer sin Peleas. Cómo enseñar a los niños a resolver conflictos con inteligencia emocional”. Barcelona - España.)

como un espacio que produjo sus propias políticas de disciplinamiento, a partir de micromecanismos de vigilancia y control social (Foucault, 2009). La Escuela, tal como la concebimos actualmente emerge históricamente como lugar de encierro configurada al interior de su espacio con una serie de propósitos y reglamentaciones específicas para el encauzamiento de las prácticas cotidianas. (Álvarez, Uría, 2010). Los modos de resolver los conflictos de autoridad en el ámbito escolar se configuran a partir de los dispositivos y las jerarquías institucionales constituidas al interior de dicho espacio.” (Polinszuk, S, 2010).

Esta autora nos señala acerca de las prácticas institucionales escolarizadas de los docentes y en torno a los conflictos de autoridad y su contradicción con sus modos de resolución. Por su parte. Otros especialistas (Ovejero, 2009; Beltrán, 2009; Martínez – Otero, 2010) apuntan sobre el incremento de los conflictos escolares. Reconocen la pluricausalidad del fenómeno y destacan una combinación de factores internos y externos al ámbito escolar entre los que señalamos los siguientes:

- *Aumento de la escolarización en la enseñanza.* Siendo un logro de la mayoría de los países la extensión de la escolaridad obligatoria conlleva a un número mayor de alumnos insatisfechos, desmotivados e indisciplinados.
- *Incremento del alumnado por aula y por escuela.* Relacionado con el factor anterior, se produce un aumento progresivo de la matrícula en las escuelas, no comportándose de igual forma el aumento de instalaciones y la infraestructura necesaria. Se observan aulas en las que el ambiente físico influye negativamente en el ambiente psicológico por el hacinamiento en las aulas, falta de espacios para actividades de receso, y deportivas, etc.
- Los maestros perciben una *disminución gradual de su autoridad frente a los alumnos* y mantienen relaciones tradicionales de superior – subordinado con la aplicación de controles rígidos sobre la conducta de sus alumnos.

- *Menor disposición al acatamiento de ciertas normas, límites y reglas* provocando situación de indisciplina por parte de los alumnos.

Toda relación social contiene elementos de conflicto, desacuerdos e intereses opuestos. La escuela es una organización y como tal su funcionamiento no puede ser entendido sin considerar la significación del conflicto. (Johnson, 2009; Ovejero, 2009).

La descripción de la realidad anteriormente planteada lleva a retomar los diferentes tipos de acercamiento que se han realizado a la escuela desde tres modalidades educativas. (Ghiso, 2011):

1ro. El conflicto y el error son negados y castigados.

2do. La situación problemática es invisibilizada y tratada con el fin de controlar las disfunciones.

3ro. Visibiliza el conflicto y el error asumiéndolo como componentes dinamizadores del proceso de formación.

El conflicto es inevitable en los grupos humanos y los intentos de evadirlos han tenido efectos contrarios, agravándose. Los conflictos escolares no son una excepción. Asimismo poseen un potencial constructivo y destructivo, en dependencia de la manera de enfrentarlos y resolverlos constructivamente. “Es verdad que a menudo el conflicto crea tensión, ansiedad y molestia, pero como el enfado, estos sentimientos en sí mismo no son siempre malos. Pueden proporcionar el tiro y afloja necesario para el desarrollo y el crecimiento. Creemos que el conflicto en el aula puede proporcionar una tensión creativa que sirva para inspirar la solución de problemas y para motivar la mejora del rendimiento individual o grupal...Constituye un paso necesario hacia el aprendizaje personal y hacia el proceso de cambio (Schmuck y Schmuck, 2011, p.274) en Ovejero, 2011.

En esta misma dirección afirma (Johnson, p. 301) en Ovejero, que el conflicto escolar no solo es inevitable sino que incluso es necesario para combatir la rutina escolar y así facilitar el progreso en la escuela.

Peiró añade en esta línea, el conflicto posee tantos aspectos funcionales como disfuncionales, “en realidad la funcionalidad o disfuncionalidad de una determinada conducta depende siempre de los criterios adoptados y de la perspectiva considerada. Algo funcional para la organización puede ser disfuncional para algunos miembros y viceversa”. (Peiró, vol II, p.481) en Ovejero.

El tema del conflicto ha sido estudiado desde tres grandes perspectivas:

1ro Psicológica: Lo ubica en las motivaciones y en las reacciones individuales.

2do Sociológica: Lo ubica en las estructuras sociales y en las entidades sociales conflictivas.

3ro Psicosocial: Lo ubica en la interacción de los individuos entre sí o de los individuos con el sistema social.

La comprensión del conflicto desde una perspectiva psicosocial conduce a estudiar al conflicto en sí mismo, su origen y etapas, así como tener en cuenta el grupo y la organización en que tiene lugar.”Los estudios revisados muestran que las características estructurales de una organización son elementos importantes a la hora de explicar la frecuencia, tipo o intensidad de los conflictos organizacionales”. (Peiró, 2010, vol. II, p. 498) en Ovejero.

### **2.1.7 La Gestión de Conflictos**

Los criterios de mediación aplicados a las relaciones en el aula ayudan a prevenir y a enfrentar los conflictos en su etapa inicial. Sin embargo, siempre surgirán conflictos que llevarán a la persona docente a realizar una intervención adicional o buscar la ayuda de una tercera persona.

La mediación es una forma no adversaria de gestión de conflictos, podemos decir que mediaciones una negociación asistida por una tercera persona, la mediadora. En la mediación se negocia poder e igualdad en relación a eventos puntuales y es confidencial.

La mediación es un tema un tanto en boga, muchas veces es vendido sobre la base de sus efectos, el programa se acepta siempre y cuando no demande cambios en la dirección, estructura y funcionamiento de la institución. Con esta estrategia se academiza o tecnifica el conflicto y la mediación y sus contenidos no logran afectar la cultura ni el clima del centro, se introduce un cambio menor pero casi todo sigue igual.<sup>21</sup>

Muchos de estos programas se han limitado a impartir cursos generales, formar mediadores estudiantes, disponer de un espacio para mediar y de la publicidad necesaria. Poco a poco caen en desuso ya que, entre otros factores, los estudiantes no ven coherencia en las relaciones que se espera que ellos tengan con sus iguales y las relaciones de los docentes con ellos (Aird, 1999).

Las investigaciones en mediación entre iguales están sujetas a una serie de limitaciones metodológicas. Realizados con muestras no representativas, faltan estudios a largo plazo y muchos de ellos se han hecho como parte de informes para obtener apoyo económico y la dependencia económica de los resultados obtenidos sesga algunos informes. A pesar de lo difundida que está la mediación entre iguales en EE.UU.<sup>22</sup>

La violencia en los centros sigue en ascenso y son pocos los estudiantes que recurren a la mediación cuando poseen conflictos con sus pares. Theberge y Karan (2004), después de un año de estudio con alumnos de 7º a 9º curso, resumen en 6 los factores que inhiben la utilización de la mediación:

1. Los estudiantes, por una parte, no se fían de la confidencialidad de la mediación y temen las consecuencias (castigos) si se entera del conflicto la dirección y, por otra parte, temen las burlas de los compañeros si la utilizan.
2. El dialogo no existe en sus patrones de conducta ante un conflicto y optan por pelear, evitarlo o someterse.

---

21 (García, R. y Matinés (2001) (Coords). "Los Conflictos en el Aula de Estudio", Valencia)

22 (IDEA (2006). "Gestión y comunicación Escolar", Santiago de Chile: Ministerio de Educación / UNESCO)

3. No se sienten vinculados al centro, esperan mayor vinculación con sus educadores/as por quienes no se sienten respetados.
4. El clima escolar está marcado por los desequilibrios de poder, se les castiga y no dialogan con ellos, los débiles se someten en una falta de respeto entre iguales expresada mediante apodos que son la fuente principal de conflictos.
5. Fallas del servicio de mediación: información, disponibilidad y los estudiantes mediadores/as pertenecen a los grupos fuertes.
6. La cultura no favorece la mediación dado el incremento de la falta de civismo en la sociedad, la delegación de los padres en la escuela de las tareas socializadoras y los efectos negativos de los medios de comunicación. La mediación fue un tema entre iguales, ningún otro estamento recibió formación ni información al respecto, por lo tanto no la usaron ellos ni la recomendaron.

Obviamente los docentes no aceptaron ir a mediación en sus conflictos con los estudiantes.

La mediación resulta efectiva cuando existe un compromiso del centro con el proyecto y los valores que promueve y éstos entran a formar parte de la cultura de la institución. (María Aird Donoso Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-americana de Educación (ISSN: 1681-5653))

### **2.1.8 Tipos de los conflictos escolares**

Según Viñas (2010), los conflictos en los centros educativos no son únicamente de un tipo, según las personas que intervengan en el mismo podemos diferenciar cuatro grandes categorías: conflictos de poder, conflictos de relación, conflictos de rendimiento y los conflictos interpersonales:

Por conflicto de poder se entiende todos aquellos conflictos que se dan con las normas (cuando un alumno reacciona contra el sistema se encuentra con unos mecanismos de poder que coartan su libertad generando un conflicto

en el cual únicamente el sujeto puede adaptarse, ya que la normativa cumple una función de estabilidad del sistema).<sup>23</sup>

Respecto a los conflictos de relación, son aquellos en los que uno de los sujetos del conflicto es superior jerárquicamente o emocionalmente al otro. En este caso se incluyen los casos de “bullying” o “mobbing” ya que se dan entre iguales y son factores psicológicos y/o ambientales los que favorecen la relación jerárquica y de poder entre ellos.

Los conflictos de rendimiento son todos aquellos relacionados con el currículum en los que el alumno puede presentar dificultades en equilibrar sus necesidades formativas y lo que el centro/profesorado le ofrece.<sup>24</sup>

Y respecto a los conflictos interpersonales, van más allá del hecho educativo y se dan en el centro ya que éste es una reproducción de la sociedad en la que está ubicado, siendo fiel reflejo el uno del otro.

Burguet (2010: 66 - 67) señala las fuentes de malestar más importantes en las relaciones con los educadores, entre ellos, y que no necesariamente han de responder a la expectativa que el educador proyecta en el educando, sino también en función de lo que éste espera del profesional de la educación. Pueden generar -y de hecho generan- muchos conflictos:

### **Problemas de disciplina:**

- Burlas y menosprecio hacia el educador, o de éste hacia los educandos haciendo ejercicio de su autoridad;
- Ruidos, interrupciones;
- Dificultad al pasar del papel de líder impuesto a líder natural;
- Tratos con los educandos que tienen realidades más conflictivas;
- Conductas violentas y delictivas...

---

23 (Casamayor, G. "Tipología de conflictos ". 1998, Grao Barcelona)

24 (Herminia García Tailado, "Conflicto en la Escuela", 2011, Lima – Perú )



### **Problemas de adaptación a las diferencias individuales:**

- Comportamientos heterogéneos;
- Relación personal escasa, comunicación en función de relación de poder;
- Contabilizar las exigencias por cubrir los programas y la necesidad de atender a cada uno en particular;
- Adaptación a ritmos de aprendizaje diferentes;
- Enseñanza adaptada a los rendimientos y ritmos diferentes;
- Problemas a causa de la falta de motivación de los educandos, a menudo indicadores de la falta de motivación de los profesionales de la educación.

### **Problemas relacionados con la evaluación:**

- Dificultad para continuar el nivel de rendimiento que institucionalmente se pide, con los ritmos personales de cada educando y educador, y con la atención personalizada;
- Necesidad de encontrar unos criterios de evaluación con los que evitar el fracaso en la educación, y a su vez atender los mínimos establecidos en los programas oficiales, pero considerando prioritario que éstos den respuesta a las necesidades del educando y no a las necesidades de homogeneización que el sistema impone.

#### **2.1.9 La violencia estructural**

Johan Galtung, fundador del Instituto para la Paz de Oslo, introduce el concepto de violencia estructural como una de las causas de los conflictos directos. Las posiciones sociales establecidas por la economía y la cultura dominante operan, de forma sutil y cotidiana, penetran las instituciones en donde los grupos débiles son marginados, excluidos y/o abusados ya que no se cubren sus necesidades básicas.

En nuestro caso sería la situación de los estudiantes con dificultades para incorporarse al sistema educativo, diseñado para una niña o un niño

promedio por carecer del tipo de lenguaje requerido y de las pautas de conducta apropiadas; ambos factores contribuirá al retraso escolar progresivo. Sin embargo, estos estudiantes están obligados a permanecer en el sistema, a asistir la mayor parte del día a la escuela que en su dinámica le transmite, implícita o explícitamente, el mensaje “eres tonto”, “eres incapaz”, “eres flojo” y otros eufemismos (Szarazgat y col. 2009) que no por más elegantes son menos dañinos. Culturalmente la violencia estructural se justifica y legitima mediante la violencia cultural o simbólica (Galtung, 2003), que incluye a las personas en categorías negativas: padres despreocupados, borrachos; adolescentes vagos, violentos y cuasi delincuentes; niños malos cuyo futuro marginal es fácilmente predecible.

La necesidad fundamental de toda persona es ser reconocida como ser digno y respetable. Cuando la vida en el aula no da lugar a este reconocimiento se buscan alternativas. La/el estudiante salva su imagen como puede, si el grupo le niega la pertenencia como ser digno y respetable crea otro: “la pandilla”, “la banda”, “la mara”, “los payasos”, “los flojos”, “los mal portados”, “los acosadores” etc.

De este análisis se desprende que para intervenir en los conflictos escolares y gestionar positiva es preciso minimizar la violencia estructural y cultural/simbólica para prevenir la violencia directa. Esto quiere decir que los estudiantes han vivir la jornada escolar realizando actividades que estén a su alcance, aprendiendo y desarrollándose como personas, para lo cual se requiere la educación inclusiva (Armáiz, 2010).

### **2.1.10 El marco de la gestión de la convivencia**

El marco de la gestión de la convivencia está fuertemente influenciado por la misión, visión e ideario, la forma de gestión del establecimiento educacional y el tipo de liderazgo que ejerza la dirección.<sup>25</sup>

---

25 (Jhon Paúl Ledirach, “Conflicto y Violencia”, Colombia, Edición Scamilla:2009)

La misión y visión del centro educativo, no “confesional”, en general, carece de mística que lo sostenga y cohesione. En la actualidad se manejan como alternativas:

- a) La concepción ecológica,
- b) La educación para la paz y
- c) La instrucción en gestión de conflictos.

a) La ecológica, sucintamente, señala que los humanos convivimos en equilibrio inestable, roto por el conflicto que reclama ajustes y adaptaciones mutuas en las relaciones. Con una adecuada gestión del conflicto el equilibrio se restablece, a un nivel superior, hasta el próximo conflicto.

b) La Educación para la Paz. Basada en la diferencia que Galtung (2003) hace entre paz positiva paz negativa se relaciona con la violencia directa y estructural.

“La paz negativa que predomina en occidente, pone el énfasis en la no-existencia de guerra. "Paz" sería igual a "no guerra ni violencia directa (personal)". La paz positiva presupone un “nivel reducido de violencia directa y un elevado nivel de justicia. Se busca armonía social, justicia e igualdad y la eliminación de la violencia estructural, concepto que alude a la violencia generada por las estructuras, es decir, por la desigualdad existente dentro de la sociedad que impide a las personas satisfacer sus necesidades fundamentales espirituales y materiales” (<http://www.rieoei.org/deloslectores/4024Aird.pdf>). La gestión de la convivencia exige aproximarse a los conflictos considerando el tipo de paz que se desea que impere en la cultura del centro y en la sociedad en general.

Tanto la aproximación Ecológica como la Educación para la Paz (Cruz, 2008) abogan por la inclusión de los estudiantes en su diversidad, incluyendo a los estudiantes con necesidades especiales con las pertinentes adaptaciones curriculares (Núñez, 2009) que exigen un liderazgo transformativo, que vea en los errores y conflictos una oportunidad de aprendizajes para la institución y para sus integrantes (Costa y Garmston, 1994).

c) La tercera opción la constituye la instrucción en la solución de conflictos. Encaminada, especialmente, a la solución de conflictos entre estudiantes. Su objetivo es la reducción de los conflictos y violencia, en el aula y en el centro mediante la puesta en marcha de un servicio de mediación entre iguales o pares.

### **2.1.11 Las relaciones y el conflicto en el aula**

La concepción de la persona como conflictiva nos conduce a la concepción del conflicto como una oportunidad para aprender. Aprender a vivir es aprender a transformar los conflictos en fuente de desarrollo humano.<sup>26</sup>

“El proceso de resolver tensiones o conflictos es el proceso esencial del desarrollo a través de la asertividad y la integración,” (Costa, 2001). La asertividad expresa la exigencia del derecho, fundamental, de ser respetado y la integración es la práctica del respeto ofreciendo una vinculación digna (Aird, 2004).

Aprender a equilibrar esta dualidad constituye un aprendizaje esencial en el devenir humano, un objetivo de la educación y de la concepción de los centros educativos como comunidad.

La inteligencia se desarrolla con la experiencia, en la solución de conflictos y tensiones, y con la educación y reflexión en torno a ellos. En este punto confluyen Costa (2001), Feuerstein y col (1980) y Vygotsky (1977), al considerar que la inteligencia se desarrolla tanto con la experiencia individual en el manejo de situaciones y solución de conflictos, como en la relación con los otros. En las interacciones influimos y nos influyen por los demás. Las personas pedimos y damos explicaciones de las conductas, aclaramos malos entendidos, escuchamos el punto de vista del otro, acordamos normas de

---

26 (Fernández, I., Villaoslada, E y Funes, S. “Conflictos en el Centro Escolar”, (2002))

convivencia y, finalmente, damos y recibimos retroinformación que nos modifica y construye en la interacción.<sup>27</sup>

Feuerstein (2005), aplica este concepto de inteligencia en la educación desarrollando la teoría de la Modificabilidad Cognitiva Estructural a través del aprendizaje mediado y Falik (1996) lo amplía desarrollando criterios que guían la interacción profesor/a estudiante en el aula. Estos criterios constituyen una guía práctica para las interacciones en el aula y se inician por la comunicación clara e implicación de los estudiantes en la tarea a realizar. Se basan en la comunicación recíproca de la importancia, significado y relevancia atribuida a la tarea.

Otras variables que considera guardan relación con el control y regulación del comportamiento mediante el monitoreo y la toma de conciencia de lo que la/el estudiante ha hecho, con qué fin y qué resultados ha obtenido solicitando que los demás den una retroinformación del trabajo bien realizado para fortalecer el sentimiento de competencia.

Trabajar con la clase como grupo implicado, en lo que hace cada uno de sus miembros, tiene desventajas. Por una parte, se potencia el aprendizaje por observación y el aprendizaje vicario de los aciertos y errores de las demás personas y, por otra, las personas que observan, siguen los progresos de las demás y les dan retroinformación de su desempeño.

La conformación de un grupo clase cohesionado facilita que a través de las interacciones en el aula el desarrollo de habilidades: a) de comunicación: expresión y escucha activa, b) emocionales: empatía y aceptación de otros puntos de vista, aunque no se compartan y c) de reflexión conjunta en relación a hechos Gestión de la convivencia y solución de conflictos en centros educativos concretos, fomentando la participación, la aceptación de la diferencia y el trabajo cooperativo como una forma de integración.<sup>28</sup>

---

27 (Cerezo, F. "Conductas Agresivas en la Edad Escolar" . Pirámide. Madrid, (1997))

28(Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-americana de Educa.(ISSN: 1681-5653))

Sin embargo, la utilización de los criterios de mediación de Falik no significa la homogenización de los alumnos, al contrario, potencia tanto la actividad de grupo como la individualización y la diferenciación psicológica en cuanto a la diversidad en habilidades, estilos cognitivos y nivel de desarrollo afectivo intelectual.

Busca de manera activa la aceptación del otro y de la otra como ser único, capaz de pensar de modo diferente.

Los criterios de mediación de Falik se enlazan con los saberes que Morin (2001) propone como necesarios para la educación del siglo XXI en el sentido que enseña a plantearse metas, ajustadas a los recursos personales, susceptibles de ser alcanzadas por diversas vías ajustando el método utilizado a los resultados que se van logrando. Más aún, busca lo complejo con entusiasmo y curiosidad, generando conflicto cognitivo adecuado al nivel de los estudiantes de manera que espera, realistamente, que resuelvan la situación. En concordancia con el planteamiento básico del construccionismo social, enfatiza la condición cambiante del ser humano, los estudiantes cambian y se desarrollan por los esfuerzos realizados y la ayuda de los otros. La concepción del ser humano como ser cambiante reduce la posibilidad del estigma social y de los conflictos crónicos ya que las personas no son sino que están siendo de una manera determinada.

Los criterios de mediación ponen el énfasis en las relaciones, en la conformación del grupo clase que se fortalece en el compartir, el debate respetuoso, la toma de decisiones compartidas y la responsabilidad por las consecuencias de la propia conducta. Educan como siempre se ha hecho en el aula, desde lo cotidiano. La diferencia radica en que su aplicación hace de estos factores actividades y objetivos conscientes y son reflexivas. La reflexividad docente, de acuerdo con Schön (1992), es la reflexión en la acción y la reflexión sobre la acción que se realiza con posterioridad. El profesor reflexivo se caracteriza por:

- Analizar la metodología que utiliza,
- prever y analiza las consecuencias de sus acciones y

- hacer seres responsables de ellas.

### **2.1.12 La educación en valores en la institución educativa**

La institución escolar ha de ser un ámbito en el que los alumnos protagonicen un proceso de personalización y socialización, traduciendo estos valores en propuestas educativas desde todas las áreas curriculares. De esta forma, los educandos reciben una formación integral de su personalidad, es decir, entera y completa. Hemos de partir de unos valores mínimos, expresados en el código ético, universalmente adoptado, de la Declaración de los Derechos Humanos. El centro educativo necesita abrirse a la vida, romper la distancia entre áreas curriculares y experiencia vital, desarrollar valores éticos y sintetizar desarrollo intelectual y afectivo. Se ha de integrar la instrucción de contenidos dentro del proceso educativo.

El enfoque educativo de la clarificación de valores consiste en ayudar al educando a tomar conciencia de lo que aprecia, elige y quiere. No se trata sólo de enseñar un determinado sistema de valores, sino de fomentar el proceso psíquico de valoración. La educación en valores no ha de limitarse a identificar o definir unos determinados valores objetivos, sino que ha de procurar que cada educando sea capaz de construir su propia estimativa de valores, interactuando con sus semejantes. Por ello tiene que haber una coherencia entre los medios personales, materiales y funcionales del centro. Claustro, consejo y asociaciones han de participar democráticamente. Los contenidos de las áreas curriculares se han de desarrollar a través de conceptos, procedimientos y actitudes.<sup>29</sup>

La educación en valores forma parte ineludible del pleno desarrollo de la personalidad, objetivo básico de nuestro sistema educativo. Por ello se incluyen las actitudes en las enseñanzas mínimas del currículo, junto a los conceptos y procedimientos. Las actitudes, en los temas transversales y en la educación moral y cívica, que es transversal en todo el currículo, son el instrumento básico para desarrollar la educación en valores. Educar supone ejercitar los

---

29 (Hick, D., y otros, "Educación para la Paz", (1997))

valores que posibilitan la vida social, el respeto a los derechos y libertades fundamentales y el desarrollo de hábitos de convivencia democrática. La educación en valores incluye la dimensión moral y cívica de la persona y las otras dimensiones que se concretan en los temas transversales.

El Consejo Escolar del Estado, sensible a la relevante importancia de uno de los aspectos más novedosos de la reforma educativa, el relativo a la transversalidad, considera que las Administraciones Educativas deben promover, con mayor intencionalidad, actividades formativas para el conjunto del profesorado sobre las materias transversales (salud, consumo, civismo, afectividad, sexualidad...) con el objeto de que no queden relegadas a un aspecto meramente tangencial del currículum e incorporarlas a la función docente de un modo rutinario. (cfr.: Informe del Sistema Educativo Español. Ministerio de Educación y Ciencia. Centro de Investigación y Documentación Educativa. 1995).

### **2.1.13 Gestión escolar efectiva**

En el marco del Plan Nacional 2021, entenderemos por gestión escolar el conjunto de acciones pedagógicas-administrativas-financieras, organizativas y de evaluación, orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas.

Se habla de efectividad en la gestión escolar cuando el centro educativo logra que sus estudiantes aprendan lo que deben aprender, en el tiempo que lo deben hacer y utilizando adecuadamente los recursos disponibles. Así se garantiza que el propósito de la educación se logre y se tengan los ciudadanos que pueden forjar el país que queremos.

La gestión escolar efectiva se caracteriza por ser:



- **Democrática:** todos los miembros de la comunidad educativa cuentan con información, se les consulta, se les involucra en la toma de decisiones. Además, deben solicitar rendición de cuentas por los resultados.
- **Integradora:** vincula y coordina los procesos pedagógicos, de gestión y evaluación.
- **Sistemática:** orientada por medio del PEI y el PEA e implementando procesos de autoevaluación interna.
- **Inclusiva:** integra a los estudiantes con necesidades educativas especiales u otro factor asociado a la diversidad.
- **Comunitaria:** integra a la comunidad como parte fundamental del desarrollo sostenible.
- **Eficiente:** hace uso adecuado, oportuno y pertinente de los recursos humanos, materiales y financieros.
- **Eficaz:** logra los objetivos propuestos en su proyecto educativo.<sup>30</sup>

## 2.2 Historia del objeto

La escuela es una institución fundamental para los niños y adolescentes, un espacio idóneo para su educación en el respeto hacia los demás y para el aprendizaje de la resolución pacífica de los conflictos. Muchas son las preguntas que surgen alrededor de este tema: ¿Cuáles son las creencias y estereotipos sobre la violencia escolar? ¿Qué tipo de debate gira alrededor de las mismas? ¿Cómo son tratadas estas situaciones en el ambiente escolar, familiar o en los medios de comunicación? etc.

Lo más importante de ellas, es que ponen de manifiesto el interés, la preocupación o expectativas que genera la violencia escolar y, como consecuencia, los intentos que se realizan en la búsqueda de estrategias, de propuestas generales o específicas, de investigaciones... con el objetivo común de solucionar el problema.

Un número importante de estudiantes se encuentra involucrado en situaciones de malos tratos, conductas violentas y problemas de relación que

---

30 (MINED, "Gestión Escolar Efectiva", (2008), El Salvador)

trascienden la familia y la escuela, determinando, en numerosos casos, la forma de ver el mundo y de resolver los problemas individuales e interpersonales. Esto ha provocado un incremento notable de la sensibilidad social ante ciertas actitudes y conductas que, de habituales, han pasado a tipificarse como lo que realmente son: malos tratos. En cuanto tales, estas prácticas se han incorporado progresivamente a la agenda política como problemas que requieren soluciones urgentes. Éste ha sido el caso de la violencia escolar.

En el tema de resolución de conflictos es importante estudiar la historia del objeto en sus distintos campos que lo afecten principalmente o que dan origen a la problemática en estudio: campo psicológico, campo sociológico, social-familiar, social-cultural, social-educativo, político, pedagógico, didáctico y técnico.<sup>31</sup>

### **2.2.1 Campo psicológico**

Los estudios neurológicos describen los cambios fisiológicos que sufren las personas cuando desarrollan emociones violentas y agresivas. Por ejemplo, mayor nivel de perturbaciones, aumento de la presión arterial y de la circulación sanguínea, elevación del nivel de glucosa en la sangre, la sangre se retira de los órganos internos del cuerpo, cesa la digestión y el movimiento del intestino aunque el flujo ácido y los jugos gástricos tienden a aumentar. El desarrollo de las teorías biologicistas introdujo concepciones ambientales, ofreciendo una nueva tesis sobre la agresividad que la situaba como respuesta a la frustración. Sin embargo, las aproximaciones actuales han aportado modelos interaccionistas persona-situación. Estas teorías combinan variables personales con variables situacionales y de solución de tareas. El resultado es, por tanto, un modelo explicativo interactivo complejo que aglutina parámetros biológicos, de personalidad, situacionales y de aprendizaje (Cerezo, 2001).

Estamos ante un concepto multidimensional en el que el comportamiento agresivo deriva de la interacción cognitivo-afectiva que facilita el desarrollo de

---

31 (MINED, "Gestión Escolar Efectiva", (2008), El Salvador)

procesos intencionados, de atribución de significados y de anticipación de consecuencias capaces de activar conductas y sentimientos de ira. Las personas proclives a la violencia son más irritables y tendentes a atribuir al exterior la responsabilidad de los hechos en los que están implicados. Se preocupan por su reputación y se muestran indiferentes a las necesidades y derechos de los demás, muestran una menor consideración hacia los problemas de aquellos que los rodean.

Entre las características de personalidad más específicas destacamos una marcada tendencia antisocial manifiesta en una despreocupación por los sentimientos de los demás, baja empatía, actuaciones inesperadas, escaso interés por las reglas, normas y obligaciones sociales, bajo nivel de tolerancia a la frustración, escaso sentimiento de culpa y dificultad para aprender de la experiencia.

Las personas que han sufrido maltrato pueden ofrecer actuaciones antagónicas: reaccionar con una alta tasa de violencia o con una tendencia sumisa. En líneas generales, suelen tener un aspecto físico débil, muestran una gran dependencia de la autoridad y figuras paternas, altos niveles de ansiedad e introversión. Son sumisos ante las normas sociales, escasa asertividad, excesivamente tímidos favoreciendo su retraimiento, lo que posibilita un sufrimiento emocional considerable.<sup>32</sup>

Para que la agresividad se manifieste habitualmente en el ser humano y en sus entornos de convivencia, es necesario considerar una serie de factores que actúan conjuntamente. Presento algunas clasificaciones: Por ejemplo, Cerezo (2001) habla de factores biológicos (la edad, el nivel de activación hormonal, mayor incidencia en varones que en mujeres); factores personales (dimensiones de la personalidad con cierta propensión a la violencia); factores familiares (los patrones de crianza y los modelos de interacción familiar); factores sociales (especialmente relativos a los roles asociados a cada individuo dentro del grupo); factores cognitivos (las experiencias de aislamiento

---

32 (E.M., Pérez y T. Díaz., Madrid "Violencia, Conflicto y Educación en los Centros Escolares", (2006))

social vividas. Experiencias tempranas de privación social. Asociación emocional y agresividad) y factores ambientales (la exposición repetida de la violencia en los medios de comunicación y en los juegos electrónicos).

Johnson y Johnson (2002) explicitan tres influencias importantes que hacen alusión a los patrones cambiantes de la vida familiar y comunitaria: Ha desaparecido la dimensión familiar, de vecindario y de comunidad que en otros tiempos socializaba a los jóvenes, inculcándoles normas sociales; La redefinición de la violencia como algo normal, de tal forma que en algunas comunidades no se considera la excepción sino la norma. A esto podemos añadir el papel distorsionador que muchos medios de comunicación acometen, oscureciendo los límites entre el bien y el mal, lo público y lo privado; Y, el acceso fácil a drogas (alcohol, pastillas,...).

### **2.2.2 Campo sociológico**

¿Cómo debemos abordar el trabajo con alumnos/as conflictivos? ¿Cuáles pueden ser los ámbitos de actuación? Tomamos como eje de partida el aula y el centro educativo al posibilitar un entorno estructurado de interacción. Será el conocimiento de esta estructura interna e informal del aula la que explique las relaciones interpersonales, los procesos motivacionales y afectivos que el grupo de estudiantes puede generar. Pero, en ocasiones, estas relaciones no son adecuadas y la escuela se transforma en un recinto de stress e inadaptación. Estos estudiantes rechazados por sus compañeros presentan dificultades emocionales, comportamentales y sociales y, suelen expresar escasa competencia para resolver problemas interpersonales con un pensamiento divergente y consecuencial muy deficiente.

Los centros educativos no pueden renunciar a estos alumnos/as bajo ninguna circunstancia. Las escuelas no deben excluir a los estudiantes violentos o disruptivos. La exclusión temporal puede ser útil en algunos casos, si se da prioridad a la atención y se acompaña de recursos de reflexión y seguimiento. Pero no, si sólo consiste en apartar un conflicto de nuestra realidad. Noto argumenta “¿Se puede proponer a un centro hospitalario que tiene un paciente que les crea conflictos, que tiene una enfermedad que puede

ser contagiosa, que lo expulsen del hospital?, ¿Este hospital estaría colaborando con la curación del enfermo?” (Noto, 2002, pp.69-70).

Por tanto, debemos convertir nuestros entornos de enseñanza y aprendizaje en ambientes seguros y de calidad. Para ello, proponemos algunos parámetros de actuación relacionados con:

- El conocimiento exhaustivo del centro así como, de la situación del alumnado, mediante la observación y el registro de aspectos significativos, proporcionados por la familia, el centro de procedencia y el propio estudiante.
- La participación en la elaboración de comisiones de convivencia que articulen normas de convivencia en el centro y en el aula. Estas normas han de introducir elementos suficientes de prevención de conflictos, de recursos humanos, organizativos y materiales. Un buen centro no es el que no tiene conflictos sino el que da respuesta a los mismos (Noto, 2002). Dichas comisiones constituyen referentes que facilitan las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, acogen acuerdos y guían las prácticas educativas. En este contexto, resulta imprescindible la actuación comprometida del profesorado para otorgar coherencia instrumental y ética a todo el proceso.
- La participación en la mejora de las estrategias comunicativas. La comunicación es imprescindible para llevar a cabo tareas relacionadas con la resolución de conflictos, con el trabajo de los equipos docentes y con los objetivos del centro. Esta participación en la resolución de conflictos, se concreta en tres niveles (Viñas, 2002): participar en la fase de información y consulta; participar en los procesos de discusión (definición del problema aportando datos, propuesta de alternativas, toma de decisiones, aplicación y evaluación) y participar en la puesta en práctica, iniciando los procesos de retroalimentación, para conseguir una mayor implicación en los acuerdos tomados.
- El análisis de los problemas de convivencia de una forma diferenciada. Valorar de forma específica las conductas problemáticas, conocer su origen y elaborar procedimientos de intervención diferenciados, ajustados a cada situación. De esta forma, se evita que se realicen acciones educativas excesivamente generales que luego, resultan ser ineficaces para resolver las

situaciones conflictivas. Calvo (2003) clasifica los problemas de convivencia asociados a la realidad educativa en: conductas de rechazo hacia el aprendizaje; conductas de trato inadecuado; conductas disruptivas y conductas agresivas.

### **2.2.3 Campo social-familiar**

En este campo siempre hay unas circunstancias familiares y personales que determinan e inciden en esta temática. Pocos casos se han encontrado de alumnos con conductas disruptivas que no tuvieran algo así detrás. A no ser que tuviera un trastorno personal. Según se revisan los registros de faltas o expedientes disciplinarios siempre tienen detrás situaciones familiares muy concretas.<sup>33</sup>

“Hay muchos factores: la autoestima, la percepción que tienen de ellos mismos, la necesidad de llamar la atención, la situación familiar, el querer sacar el problema que tienen por algún sitio, el hacer la gracia delante de sus compañeros, el querer fastidiar a una profesora que es nueva... Muchas cosas.”(Noto, 2002, pp.69-70).

Ligada a la percepción de una excesiva permisividad en la sociedad, también la falta de pautas o normas claras en la familia es considerada como una de las causas de los conflictos. Johnson y Johnson (2002) Dice:

“Las razones de cada alumno son un mundo. Les conozco y algunos tienen falta de pautas consistentes, de normas desde casa, pueden ser un elemento común.”

### **2.2.4 Social-cultural**

Otro factor que se apunta como causa de los conflictos, o al menos como perjudicial para la buena convivencia, es la falta de adecuación de ciertos

---

33 (J.A. Binauro Iturbide, Beatriz Muñoz Maya, "Educar desde el Conflicto", (2004))

docentes a las nuevas situaciones creadas en los centros como consecuencia de los cambios que se están produciendo en la sociedad y en la enseñanza.

Muchos de los profesores y las profesoras actuales recibieron su formación en un sistema diferente al actual, con distintas estructuras organizativas y diferentes escalas de valores. Las demandas actuales del sistema educativo exigen destrezas que muchas veces no se han recibido en la formación inicial ni permanente.<sup>34</sup>

El mayor reflejo de este desfase se da en la sensación percibida en los diferentes colectivos, principalmente alumnado y profesorado, de que la metodología utilizada en los procesos de enseñanza-aprendizaje no es la adecuada. He aquí algunos ejemplos de opiniones manifestadas por el alumnado:

- *“Porque los temas son aburridos, qué te importa a ti un personaje que ha muerto hace cien años...”*
- *“Dan mucha historia.”*
- *“También depende de cómo da la clase. A veces haces ejercicios y luego oral, y en el otro sólo habla el profesor. En uno estarás atento y en el otro, en tu mundo.”*

También hay docentes que son conscientes de esta situación, como lo demuestra la siguiente opinión:

*“... yo no creo que la escuela responda a lo que hoy en día se vive. Creo que no nos hemos adaptado. Ni sabemos ni nos han dado medios para ello, para intentar enseñar de otra manera. Si ahora mismo un maestro resucitase, si hubiese muerto hace cincuenta años, podría dar la misma clase que doy yo. Entonces creo que no sabemos hacerlo muy bien. Tampoco tenemos una organización que nos permita trabajar de otra manera.”*

---

34 (Ortega, R. “La convivencia escolar: Qué es y cómo abordarla”. 1998 . Sevilla – España)

Hay una percepción general por todos los elementos educativos de que el centro escolar no es el único ámbito en el que se generan las causas de la mayoría de los conflictos. Con esto no se pretende decir que el centro escolar y sus actuaciones no influyen en los buenos o malos niveles de convivencia, sino que son las vivencias familiares y sociales las que en gran medida están influyendo en la convivencia en los centros.<sup>35</sup>

### **2.2.5 Social-educativo. El conflicto desde en la perspectiva educativa**

La convivencia está mediatizada por las relaciones conflictivas establecidas entre las personas que, en algunas ocasiones, pueden degenerar en violencia y agresividad. Los estudios empíricos recientes han indicado que el número de situaciones violentas en las aulas se ha duplicado. Las respuestas ofrecidas por la Administración y por los centros educativos están orientadas a la creación de programas de prevención de la violencia y a la concepción de la escuela como una organización que convive con el conflicto. Entre las alternativas propuestas, se destaca la tutoría individual y de grupo y los procesos mediadores como dos recursos viables, además de un conocimiento adecuado del lenguaje no verbal del docente.

Las situaciones conflictivas entre alumnos/as han dejado de ser contempladas como fenómenos circunstanciales relacionados con la inmadurez de las relaciones entre iguales para convertirse en una cuestión altamente preocupante de la vida escolar. La violencia constituye un fenómeno complejo, diverso, influido por multitud de factores.

Desde el punto de vista educativo se deben crear ambientes seguros de aprendizaje en el que se propicien programas de prevención, se entienda la escuela como una organización que convive con el conflicto, se desarrollen proyectos de mediación y se apueste por un mejor conocimiento del lenguaje no verbal expresado por el docente en el aula.

---

35 (Trianes, M.V. " La violencia en contextos escolares". 2000. Málaga – España)



La preocupación por los conflictos en los centros educativos afortunadamente ha ido dando paso a la toma de conciencia de que es preciso ocuparse y no sólo preocuparse por el clima de convivencia en los centros. Ciertamente, la mejor manera de prevenir conflictos es enseñar a todos los que forman parte de la comunidad escolar a convivir.<sup>36</sup>

Como se recoge en uno de los documentos sobre convivencia escolar, una de las metas de la educación escolar es que “...*el alumnado conviva con sus compañeros y compañeras y con las personas adultas en un contexto nuevo, más abierto que el familiar, de modo que la convivencia escolar sea escuela de convivencia social.*” (Gobierno Vasco, 2004, p. 22).

La convivencia remite a la calidad de las relaciones interpersonales que se han construido en la institución y que dan lugar a un determinado clima escolar que a su vez influye sobre éstas. La búsqueda de una convivencia positiva es por tanto una meta esencial de la educación y no puede entenderse exclusivamente como una reacción ante la aparición de determinados conflictos

Desde esta perspectiva, el eje esencial de la convivencia es la construcción de relaciones interpersonales positivas promovidas por una cultura escolar de alta cohesión y fuerte control social en la que las agresiones no se consideren moralmente admisibles y en la que la dignidad de la persona esté por encima de cualquier otro valor (Martín, Fernández, Andrés, Del Barrio y Echeita, 2003).

Un clima de convivencia positivo depende, como toda realidad compleja, de una gran cantidad de factores, pero hay algunos cuya influencia es indudable (Anderson, 1982; Creemers y Reezigt 1999; Campo, Fernández y Grisañela, 2004; Freiberg, 1999). Se señalan los tres que se consideran más importantes. El primero se refiere a las normas que se establecen como marco de las relaciones interpersonales. El contenido de las normas es fundamental, pero no lo es menos el procedimiento por el que se establecen y las

---

36 (Torrego, JC “Abordaje y Medición de Conflictos Escolares”, Madrid (2001))

actuaciones que se ponen en marcha cuando se trasgreden (Zaitegui, 1998). Definirlas mediante procesos participativos, comunicarlas a los estudiantes y a las familias de forma adecuada, aplicarlas con coherencia por el conjunto del equipo docente y sin favoritismos son algunos de los principios básicos para una buena convivencia. Por otra parte, la investigación pone de manifiesto que es necesario diferenciar entre el distinto papel de las normas en el clima de centro y el clima del aula (Flanders, 1964;).

### **2.2.6 Campo político: La situación de violencia e inseguridad**

Desde el inicio de la posguerra, El Salvador ha vivido bajo elevados niveles de violencia e inseguridad, al punto de ser considerado uno de los países más violentos de la región, con tasas que han superado los 50 homicidios por cada 100 mil habitantes. Para 2008, la tasa de homicidios registrada fue de 52 por cada 100 mil habitantes. Todas las acciones encaminadas en el campo político orientadas a la prevención y mediación de conflictos deberán ser realizadas con un enfoque de consideración a la dignidad del ser humano, y se debe apoyar con especial atención a los sectores más vulnerables de la población, como la mujer, la niñez, la juventud o los adultos mayores. Por otra parte, existen elementos importantes que deben ser tomados en cuenta por los actores involucrados, como son la transparencia y la rendición de cuentas.

### **Política Nacional de Justicia, Seguridad Pública y convivencia Ministerio de Justicia y Seguridad Pública**

Para analizar los factores que se manifiestan asociados con la violencia escolar, es preciso estudiar la institución educativa en sí misma. Lo anterior es debido a que la violencia escolar es más vivencial con lo interno de los centros educativos, por ser el contexto donde se desarrollan y convergen los educandos.

Ortega (1997) propone tres variables a estudiar en el comportamiento violento en las escuelas:

1. Dimensión evolutiva: relacionada con el proceso de desarrollo sociomoral y emocional de estudiantes.
2. Dimensión psicosocial: tipo de relaciones con sus iguales en el proceso de socialización que afecta a los aspectos socio-afectivos de las relaciones interpersonales dentro de las comunidades y grupos de pertenencia, los vínculos en procesos de convivencia que ofrece el medio escolar.
3. Dimensión educativa: estilos de enseñanza, los modelos de disciplina escolar, los sistemas de comunicación y de organización.

La violencia presenta formas variadas de manifestaciones, cada una obedece a una en particular, pero al final el resultado repercute en el mismo. Los conflictos son introductorios para lo que serán las formas de violencia. Dicho de otra manera, se puede afirmar que los actos de violencia tienen como punto de origen los conflictos. Los conflictos son muy diversos, y se pueden presentar por razones muy variadas. Sin embargo, lo que sí resulta homogéneo a la hora de estudiar los conflictos es que, el trato no apropiado de los enfrentamientos repercute de manera directa en un acto de violencia.<sup>37</sup>

### **2.2.7 Campo pedagógico. La Gestión de Conflictos en el Aula. Factores Determinantes**

En el marco de la educación, los conflictos constituyen una de las preocupaciones más importantes de docentes, tutores, orientadores, padres e instituciones educativas. El respeto y el mantenimiento del orden en nuestras aulas resultan actividades a las que se dedica a diario un gran esfuerzo sin que se consigan, en muchos casos, los resultados esperados.

Los conflictos más usuales en los centros educativos son de relación entre el alumnado y entre éste y el profesorado, de rendimiento, de poder y de

---

37 (Martín, J, Melero, "Conflictividad y Violencia en los Centros Escolares", Madrid (2002))

identidad (Casamayor, 1998). La mayor parte de estos conflictos tienen cabida dentro de las finalidades educativas que sirven de base para la formación integral del alumnado. El amplio abanico de situaciones de convivencia, como pueden ser la confrontación de opiniones e intereses con los otros, no tienen por qué dar lugar al uso de la violencia (Hernández Prados, 2002). Si esta gestión del conflicto se produce con normalidad, dentro de unos cánones de La Orientación Escolar en Centros Educativos respeto mutuo, se puede llegar al enriquecimiento interpersonal y a la adquisición del ideal del consenso.

Por consiguiente, el conflicto forma parte de la vida del microsociedades que conforman nuestros centros educativos y tienen destellos a veces opuestos que ponen a prueba la capacidad de los docentes. La madurez de los grupos es una pieza que cobra un protagonismo destacado por cuanto propicia distintos tipos y grados de conflictos. Así, no serán los mismos aquellos que se produzcan en niños de 3 años, que los que tengan lugar en aulas del segundo ciclo de Educación Secundaria. La gestión que hará cada individuo de los conflictos dependerá, pues, de su grado de desarrollo y maduración personal.<sup>38</sup>

Pero, en cualquier caso, el profesorado y la familia (en contextos distintos) tendrán que contribuir necesariamente a una gestión positiva de los conflictos.

Entonces surge la pregunta: ¿es negativo el conflicto? Indudablemente no, pero depende de muchas variables que son gestionadas por la persona adulta que dirige el espacio en el que se desarrolla. En el contexto pedagógico, más de nuestro interés, es el profesorado quien debe tener las competencias necesarias para orientar los comportamientos de los alumnos en sugestión de cada conflicto. Como no existe un sistema específico ni una forma general de actuar es necesario llegar a un entrenamiento que permita aportar nuevas experiencias de aprendizaje, poner de manifiesto las distintas opiniones, plantear problemas para generar alternativas, etc.

---

38 (Olweus. D. "Conductas de Acoso y Amenaza entre Escolares". 1998. Madrid – España)

Conviene no olvidar el carácter brusco e imprevisto que suelen adoptar los conflictos, lo que hace que haya que estar alerta a su aparición, contenido, gravedad, efectos, etc. con la finalidad de dar una respuesta adecuada (Vázquez,2001). También es verdad que, como señala Ortega (2001), no siempre los conflictos generan conductas de tipo delictivas, sino que en su mayor parte son confrontación de ideas, creencias y valores, opiniones, estilos de vida, pautas de comportamiento, etc. derivadas de la sociedad democrática en la que nuestros alumnos se desarrollan. Por lo tanto, aunque aparezcan de forma imprevista su contenido será asumido por el colectivo en el que se produce como parte de la actividad y del trabajo desarrollado en el mismo. Este carácter natural del conflicto provocará que se aporten soluciones, de igual manera que se hace con otras áreas del comportamiento humano o del aprendizaje de conceptos.

En ocasiones es el profesorado o los propios padres los que hablan de los niños conflictivos en términos peyorativos sin llegar a analizar las causas que han propiciado la aparición de los conflictos. Así, una visión superflua del problema lleva a comentarios como éstos: "¿Qué se puede esperar de los niños que viven en ese barrio?" o "Es normal, si sus padres están divorciados". Estas son actitudes que discriminan, segregan y provocan la aparición de alumnos marginados que encuentran en los conflictos una forma de autorrealización perniciosa para la educación y que es preciso atajar de forma radical. La intolerancia y la creencia de que la sociedad es la única culpable de la aparición de episodios conflictivos como la violencia o la indisciplina también influye en la aparición de una conciencia del grupo de que no se puede hacer nada para combatirlos.<sup>39</sup>

Es conveniente resaltar que el conflicto escolar, al igual que los sucesos violentos, requiere un análisis multicausal de los factores que lo originan, porque estos afectan los procesos educativos en los centros escolares.

---

39 (M.Uranga, "Mediación, Negociación y Habilidades para el Conflicto en el Marco Escolar", Barcelona, (2003))

## 2.3 Contexto de la investigación

### 2.3.1 Contexto social

Estamos habituados a vivir en el conflicto. Forma parte de nuestra naturaleza. Los mecanismos de socialización nos ayudan a manejarlo y obtener conocimientos de él. En los espacios educativos, el conflicto tiene una perspectiva algo diferente. En lugar de verlo como una oportunidad para desarrollar aprendizajes útiles para la vida, es visto como ataque frontal a una cultura organizativa erigida sobre la imposición. En los niveles educativos de secundaria y bachillerato, cuando el alumnado tiene un intervalo de edad que va de los 12 a los 18 años, el conjunto de normas de convivencia que elabora el profesorado de los centros entra en colisión con la dinámica evolutiva de la cultura preadolescente y juvenil.

La escuela, como institución educativa, es una formación social en dos sentidos: está formada a partir de la sociedad y a la vez expresa a la sociedad. Lo que se habla en cada escuela, es el lenguaje particular de la sociedad" (Lanni, 2003, p 1). Por tal motivo, no es indiferente a la grave crisis socio política en la que está inmersa y que como ciudadanos nos afecta.

La escuela por ser una institución al servicio de la comunidad, está permeada por los efectos producidos en las situaciones sociales propias de cada contexto. De allí que estas condiciones particulares influyan tanto en la singularidad de cada uno de los actores como también en el colectivo institucional que conforman, y se pone de manifiesto en hechos concretos y observables.<sup>40</sup>

La concepción y las actitudes existentes en nuestro entorno con relación al conflicto determinan negativamente nuestro comportamiento en las situaciones conflictivas. Hasta hace poco, tanto los científicos sociales como la creencia popular consideraban el conflicto como algo negativo que habría que evitar, algo relacionado con la psicopatología, con los desórdenes sociales y la

---

40(Funes, S. "Resolución de conflictos en la escuela: una herramienta para la cultura de paz y la convivencia". 2000 ,Lima – Perú)

guerra. No hay más que revisar el significado que da de conflicto el diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia, en su última edición de 1994. Define el conflicto en su primera acepción como “combate, lucha, pelea”, en su segunda como “enfrentamiento armado”, en su tercera como “apuro, situación desgraciada y de difícil salida”, y, finalmente en cuarto lugar como “problema, cuestión, materia de discusión”.

Hoy en día, sin embargo, consideramos que el conflicto es un rasgo inevitable de las relaciones sociales. El problema estriba en que todo conflicto puede adoptar un curso constructivo o destructivo y por lo tanto la cuestión no es tanto eliminar o prevenir el conflicto sino saber asumir dichas situaciones conflictivas y enfrentar a ellas con los recursos suficientes para que todos los implicados en dichas situaciones salgamos enriquecidos de ellas.<sup>41</sup>

Una idea clave que es importante aclarar desde el comienzo es que conflicto y violencia no son lo mismo, siendo esta última un claro exponente del primer término. De esta forma, la violencia siempre va acompañada de nuevos conflictos, pero el conflicto no siempre entraña situaciones de violencia. Aunque esta cuestión pueda parecer en cierto modo trivial, no se desprende así de la literatura sobre el tema en la que se vislumbra una falta de consenso que lleva a definiciones dispares y al manejo de un gran número de vocablos asociados a conflicto o, cuanto menos, de similares características. Así, por ejemplo, en el ámbito educativo se manejan otros términos similares como indisciplina o mal comportamiento. Con la finalidad de aclarar esta cuestión, se realiza a continuación un análisis de aquellos vocablos de uso más extendido:

- **Conflicto:** Según Casamayor (1998: 18-19) *"un conflicto se produce cuando hay un enfrentamiento de los intereses o las necesidades de una persona con los de otra, o con los del grupo, o con los de quien detenta la autoridad legítima"*. De manera similar se manifiesta Grasa (1987), para quien el conflicto supone la pugna entre grupos interdependientes que tienen objetivos incompatibles, o al menos percepciones incompatibles. Esto nos lleva a un

---

41(Ortega, R. "Educar en la convivencia para prevenir la violencia". 2000. Madrid – España)

grupo de situaciones derivadas de la propia convivencia que son propias a la aparición de conflictos, especialmente cuando aquella se produce en entornos más o menos cerrados y con unos roles diferenciados en función de la edad y de las responsabilidades. Un caso claro lo constituyen los centros educativos.

- **Violencia:** Para Trianes (2000: 19) la violencia es *"un comportamiento agresivo con la intención de causar daño físico, verbal o psicológico a otra persona, que es juzgado inadecuado socialmente, incluso penado por la ley"*. Se trata, sin lugar a dudas, de un comportamiento evitable que supone un gran obstáculo para el desarrollo social del individuo y de su vida en colectividad.

- **Agresividad, conducta agresiva:** Autores como Trianes (2000) o Cerezo (1997) se han referido a este tipo de comportamiento adoptan diversos matices. Se trata de una forma de conducta que pretende herir física o psicológicamente a alguien, lo cual provoca rechazo. Suele estar al servicio de unos objetivos e ir dirigida a la solución de problemas interpersonales (Trianes, 2000). Agresividad y agresión no son la misma cosa. Mientras que el primer término se emplea para designar la tendencia que dio lugar a la agresión posterior, el término agresión se utiliza para designar un acto en sí que resulte palpable.

- **Bullying:** Término anglosajón que según Smith y Sharp (1994) se utiliza cuando existe un abuso sistemático de poder. En español encuentra su sinónimo en intimidación. Trianes (2000: 23-24) lo define como *"comportamiento prolongado de insulto, rechazo social, intimidación y/o agresividad física de unos alumnos contra otros, que se convierten en víctimas de sus compañeros"*. En esta misma línea Olweus (1998) destaca que se produce cuando un alumno es agredido al estar expuesto durante un tiempo a acciones negativas (verbales, físicas o psicológicas) que lleva a cabo otro alumno o grupo de ellos. Por acciones negativas se entiende tanto las cometidas verbalmente o mediante contacto físico y las psicológicas de exclusión. Es decir, existe un desequilibrio de fuerzas.



Como afirmábamos al comienzo de este apartado, violencia y conflicto no son dos caras de la misma moneda, sino que obedecen a cuestiones bien distintas.

*“Como afirman Etxeberria, Esteve y Jordán, 2001: 82:”... no es legítimo asociar conflicto con violencia, porque mientras el conflicto responde a situaciones cotidianas de la vida social y escolar, en la que sedan enfrentamientos de intereses, discusión y necesidad de abordar el problema, la violencia es una de las maneras de enfrentarse a esa situación ”.*

Los conflictos, al igual que todo fenómeno social, suelen aparecer ligados a varios factores y no a uno concreto. Suelen ser de origen y tipo diverso, por ejemplo la educación recibida por el sujeto, su relación con el entorno, la propia personalidad, etc. Por este motivo, se puede afirmar que la causa de los conflictos es múltiple y, por tanto, precisará de una intervención multidisciplinar.

A continuación se detallan las causas sociales principales que dan origen a la problemática de los conflictos educativos:

<b>Institución educativa</b>	<b>Familia y sociedad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción del profesorado.</li> <li>- Cultura interna del centro.</li> <li>- Discrepancias organizativas.</li> <li>- Concepto de disciplina no compartido.</li> <li>- Fracaso escolar.</li> <li>- Escasez de recursos humanos y materiales didácticos para hacer frente al alumnado desmotivado</li> <li>- Escasa implantación real de la tutoría.</li> <li>- Deficiencia en la orientación en valores</li> <li>- Concentración en escuela pública de valores sociales.</li> <li>- Poco desarrollo preventivo de la materia "Educación para la paz y la convivencia".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividad</li> <li>- Desintegración social.</li> <li>- Crisis de la legitimación del papel del profesorado como único poseedor de conocimientos para transmitirlos.</li> <li>- Influencia de medios de comunicación y nuevas tecnologías</li> <li>- Familia.</li> <li>- Amistades.</li> <li>- Crisis de valores sociales.</li> </ul>

### **2.3.2 Contexto educativo**

Uno de los elementos que influye de manera directa para el análisis del contexto educativo en el tema de manejo y resolución de conflictos es: el Clima Organizacional de los Centros Educativos.

La importancia del clima organizacional en el contexto educativo de la mediación de conflictos se constituye en un tema marcado de interés en nuestros días, en tanto se ha convertido en un elemento de relevante importancia estratégica.

Es una fortaleza que bien encaminada conduce a las instituciones educativas hacia la excelencia educativa, por ello resulta necesario tener presente el sentir de las personas que confluyen en una organización educativa, las ideas que se forman sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen, son capaces de realizar, y hacia dónde creen que deben marchar como institución.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano. La identidad institucional, las relaciones interpersonales, la dinámica institucional, las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo que conviven, van conformando el clima organizacional en las instituciones educativas.

Según Martín, B. (2000: 103), el clima organizacional o ambiente de trabajo viene a ser la percepción colectiva de la institución en su conjunto, constituyéndose en el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir de la cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada institución educativa. Entendido en esta dimensión, el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el desempeño de la institución, constituyéndose en un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

La gestión del clima institucional es definida como el conjunto de interacciones que se generan en el quehacer educativo en un tiempo y espacio. El clima tiene un carácter global y es determinado por elementos de naturaleza diversa como los espacios arquitectónicos, estructura física, equipamiento, características personales de los integrantes de la comunidad educativa, sistema de relaciones establecido, sistema de valores de distintos grupos entre otros factores, el clima institucional tiene un carácter dinámico e interactivo y es susceptible de modificación (Arias, 2009). Para analizar los factores que se manifiestan asociados con la violencia escolar, es preciso estudiar la institución educativa en sí misma. Lo anterior es debido a que la violencia escolar es más vivencial con lo interno de los centros educativos, por ser el contexto donde se desarrollan y convergen los educandos.

Un elemento clave en la configuración de la convivencia escolar es el clima institucional, por ello, no puede olvidarse en el análisis de violencia y el tema de la mediación y resolución de conflictos en los Centros Educativos. La micropolítica de los centros educativos, como sostiene Ball (1989), son territorios donde la influencia interpersonal, el compromiso y las negociaciones entre bastidores llegan a ser tan importantes como los procesos formales.

La mayoría de los autores mencionados consideran que un buen clima escolar se caracteriza por lo positivo de las relaciones interpersonales, por un sistema de reglas y normas claras y coherentes en su aplicación y por un nivel bajo de victimización, intimidación o maltrato, pero un centro educativo que ignora e implícitamente permite los comportamientos violentos es un centro en el cual su rasgo esencial es la competitividad y el individualismo que provocan un clima de violencia institucional al no saber prevenir y resolver los conflictos de manera pacífica (Johnson y Johnson, 1999).

Por su parte, Jamos (1998) propone que el estudio de las prácticas del clima institucional es relevante en el análisis de la prevención de la violencia y la mediación de conflictos en centros educativos y se deben integrar como práctica lo siguiente: reglamento escolar, resultados académicos, calidad y los tiempos dedicados a la enseñanza; actividades escolares y extraescolares,

participación de la familia, liderazgo y estilo de la gestión directiva. Además, Jamos (1998) considera que estas prácticas educativas están determinadas por los siguientes elementos:

- Comportamiento esperado en el cumplimiento de las normas de convivencia.
- La organización física del aula.
- Las habilidades comunicativas del profesorado.
- El tipo de intervención del profesorado ante el comportamiento del estudiantado.
- La comprensión del modo de adaptación emocional y social del estudiante.
- La autonomía del estudiante.

Hoy en día, se observa un deterioro generalizado del clima institucional en la mayoría de instituciones educativas, por la ruptura de relaciones humanas entre los agentes de la comunidad educativa, generando un clima no adecuado para el desarrollo del proceso enseñanza –aprendizaje, debido al estilo de gestión del Director.<sup>42</sup>

Actualmente según disposiciones emanadas de la instancia rectora de la educación (Ministerio de Educación MINED), deben realizarse todos los esfuerzos necesarios encaminados a mejorar los ambientes educativos y garantizar que la estadía de los estudiantes en las aulas de las escuelas sea de mejor calidad y calidez, dándole el debido tratamiento a los conflictos escolares, fomentando una cultura de no violencia, esto solo es posible teniendo claro que la gestión del clima institucional existe para realizar los ajustes necesarios que permitan el logro de este ambiente favorable a los adolescentes y jóvenes.

Otro elemento de gran interés en el contexto educativo es la gestión escolar.

---

42 (J, Rayo Tuvilla, "Convivencia Escolar y Resolución de Conflictos", Bilbao (2010))

La gestión educativa es el conjunto articulado de conducción de una institución educativa; a desarrollarse con el fin de lograr los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional.

La gestión del director y el clima institucional son dos variables fundamentales en el desarrollo de los procesos pedagógicos para garantizar una educación de calidad, inclusiva, axiológica y ética; que permita la formación integral de los alumnos y alumnas.<sup>43</sup>

Los conflictos sociales han repercutido en el ámbito de educación, donde la administración de las instituciones educativas de Educación media regular está a cargo de directores nombrados y encargados quienes tienen la responsabilidad de velar por el buen clima institucional. En muchos centros educativos de la Zona Metropolitana de San Salvador, la gestión del director mayormente se ve obstaculizada por la alteración del clima institucional debido a varios motivos, citamos algunos de ellos: planificación institucional ineficaz, carencia de liderazgo, desconocimiento de la gestión pedagógica e institucional, falta de comunicación oportuna de la gestión, intereses personales de los docentes, entre otras. Esto da como resultado que muchas instituciones educativas no cuenten con los instrumentos de gestión y si cuentan han sido elaborados inadecuadamente sin la participación plena de los docentes, alumnos, padres de familia y autoridades locales, o han sido elaborados por personas ajenas a la institución.

Hacer de la educación algo funcional en la vida de los estudiantes se debe a la gestión administrativa con que un centro educativo puede contar. La administración imparte efectividad a los recursos humanos. Ayuda a obtener mejores productos, servicios, relaciones humanas y sobre todo orienta los procesos a la mediación y resolución de conflictos en los centros escolares.

La administración eficaz y eficiente de un centro educativo exige como marco de referencia el conocimiento de las teorías administrativas que

---

43 (Moore, C. "El proceso de mediación", 1995, Buenos Aires – Argentina)

proporcionan los principios para coordinar y supervisar la labor, a fin de garantizar el logro de los objetivos que se persiguen.

Dentro de este contexto educativo para el estudio de la mediación de conflictos en los centros escolares salvadoreños, se inserta la Gestión Escolar Efectiva del Ministerio de Educación de El Salvador, cuyo objetivo central es orientar las buenas prácticas de gestión como una de las líneas estratégicas del Plan Nacional de Educación 2021.

Para mejorar la calidad de la educación, es imprescindible que los centros educativos cuenten con una Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje que se apoye en los procesos de planeamiento institucional (PEI y PEA), organización escolar efectiva, dirección escolar efectiva y normativas de funcionamiento institucional. Esta gestión debe canalizar y priorizar todos los esfuerzos institucionales en función de lograr aprendizajes significativos que les permita a los estudiantes prepararse para la vida.

Al director o directora del centro educativo se le ha delegado el liderazgo de la gestión escolar efectiva para que, conjuntamente con los miembros de la comunidad educativa representados por los Organismos de Administración Escolar–Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), Consejos Directivos Escolares (CDE) y Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE) – orienten y articulen los esfuerzos del centro educativo hacia la construcción del tipo de educación y país que se desea alcanzar, en el marco del Plan Nacional de Educación 2021.

El Ministerio de Educación invita a toda la comunidad educativa a recorrer el camino de una gestión escolar efectiva que garantice el derecho del estudiantado a recibir una educación de calidad.

El Plan Nacional de Educación 2021, impulsado por el Ministerio de Educación desde el año 2005, propone a todos los miembros de la comunidad educativa una visión de largo plazo, un horizonte común que permita a toda la población salvadoreña alcanzar la educación y el país que deseamos. Para

esto, se hace necesario garantizar el derecho que tienen los estudiantes a tener acceso al centro educativo, a permanecer en el mismo y, sobre todo, a lograr éxito académico, de tal manera que lo aprendido les sirva para la vida.

### **2.3.3 Contexto cultural: Los mitos sobre los conflictos en las escuelas**

En los últimos años se está produciendo una tendencia en sectores cercanos a la educación, en determinadas posiciones políticas, culturales, sociales y en cierta prensa sensacionalista a generar la idea de que los conflictos o la violencia en las escuelas es un hecho generalizado, sin llegar a matizar realmente el alcance de tales argumentos y confundiendo ambos términos utilizados.

Está claro que no es lo mismo un conflicto generado por el desacuerdo de dos alumnos al compartir el material, solucionado a través de la mediación del tutor, que una auténtica pelea en el patio de recreo debido a la intolerancia de uno de los niños en el reparto de los roles del juego.<sup>44</sup>

La llegada de opiniones de todo tipo, provenientes de personas con distinta formación y en muchos casos alejadas de los contextos educativos, nos lleva a abordar los mitos principales sobre este tema.

- La violencia en los centros de enseñanza es una novedad propia de los tiempos que corren, del carácter de los jóvenes de hoy, de las características favorecedoras de los centros, y de la dejadez de los padres.
- Los conflictos han estado presentes siempre en los centros educativos no universitarios. Cuanto mayor es la edad de los alumnos, más conflictos existen en las aulas. Pero es ahora cuando se conocen datos reales sobre su incidencia (Defensor del Pueblo, 2000), pero existe una mayor conciencia social y cultural en torno a los mismos y los medios de

---

44 (T. Aguado, "Pedagogía Intercultural", Madrid, (2003))

comunicación se ocupan permanentemente de difundirlos y, en muchos casos, de magnificarlos.

- La violencia afecta sólo a casos aislados que repercuten en una minoría de alumnos y profesores. Ésta es la otra versión de los hechos que viene a quitar importancia de forma descarada a la realidad.
- Es preciso matizar siempre de qué categoría de conflictos se habla (violencia, maltrato, agresiones verbales, amenazas, etc.) y de la interrelación existente entre las mismas.
- La violencia en los centros es la amenaza más grande que tiene nuestro sistema educativo. Desde esta perspectiva es preciso tomar medidas urgentes para atajarlas. Se vislumbra en algunos sectores políticos la asunción de la disciplina férrea en las aulas y la incorporación de castigos severos para dar ejemplo al colectivo de estudiantes.
- Según Moreno (1998), esto es debido a la suavidad, la blandura y la incapacidad para tratar y relacionarse con los conflictos que caracteriza a la generación que se encarga ahora de gestionar y de enseñar en nuestras escuelas.
- Desde un punto de vista pedagógico, los conflictos en sus distintas variedades no pueden ser combatidos desde la represión, simplemente porque la misma sociedad democrática pone de manifiesto los valores del diálogo y el consenso. La represión o la disciplina ciega pueden generar odio y agravar aún más los problemas. Por tanto, los centros educativos, el profesorado, los equipos directivos... toda la comunidad educativa debe tomar conciencia del problema y asumir con rigurosidad la gestión de los conflictos en las aulas.

#### **2.3.4 Contexto Geográfico**

Para el estudio se ha tomado a toda la población de 03 centros educativos del distrito 06 - 02 del Departamento de San Salvador, ya que es importante involucrar a todos en este proceso, pues los beneficios serán para toda la comunidad educativa, incluyendo: estudiantes, directores, docentes, padres de familia.



El contexto geográfico, donde se ubicará la presente investigación, se detalla a continuación:

- Centro Escolar España.
- Instituto Nacional Albert Camus.
- Centro Escolar República de Nicaragua.

### **Centro Escolar España**

En el mes de febrero de 1962 fue el primer día que se abre la matrícula escolar, dicho local lleno de padres de familia acompañadas de sus pequeñas hijas que tuvieron la confianza de depositar a sus pequeñas hijas en nuestra escuela y dichas aulas se llenaron luciendo las alumnas el uniforme blanco.



La Profesora Concepción M. de Martí (Q.D.D.G) Directora en esa época denominada ESCUELA NORMAL ESPAÑA, y bajo cuyos auspicios nació la primera escuela Normal España.

La filosofía de trabajo persigue ser una institución educativa publicada de prestigio académico y disciplinario, comprometida a trabajar por el bien común con justicia, respeto y solidaridad de la persona mediante el desarrollo de una línea metodológica basada en atender integralmente las necesidades de los miembros de la comunidad educativa; con el firme propósito de contribuir a la edificación de una sociedad más democrática.

### **Datos importantes**

Para formar el primer personal Docente, ella escogió entre las alumnas recién graduadas, las de mayor rendimiento académico, como un reconocimiento.

- Sra. Ana María Parada de Castillo (Directora 1980 a 1990)
- Sra. Lucía Matilde Amaya Burgos (Turno Vespertino)
- Sra. Yolanda Fuentes de Cabrera (Q.D.D.G)

- Profa. Vila Beloso de Lara (Directora 1990- 2001 Turno Vespertino)
- 1962 a 1968 se comenzó con cuatro secciones.
- 1967 a 1968 se instala los grados de tercer ciclo.
- 1970 la escuela se trasladó a una casa de habitación contigua a la escuela de varones Alberto Masferrer.
- 1980 a 1995 se instaló un muro protector para la construcción de las aulas que ahora son instalaciones actualmente.

## **Misión, Visión y Valores del Centro Escolar España**

### **Misión:**

Formar personas con liderazgo positivo y propositivo, con pensamiento crítico, creativo y transformador de la realidad; mediante metodologías que promueve el aprendizaje significativo y la formación de competencias científicas-tecnológicas, artísticas y deportivas.

### **Visión:**

Ser un Centro Educativo con excelencia académica formador de personas integrales, preparándolas al cambio inmerso en la tecnología del nuevo siglo, que fomenta una cultura en y para la vida, basada en el respeto a los derechos humanos y a la convivencia armónica con sus semejantes y el entorno natural; valorando su identidad cultural y asumiendo actitudes positivas que conlleven al establecimiento de un orden social democrático y humano.

### Valores del Centro Escolar España:

VALOR	COMPORTAMIENTO		
	ALUMNAS	DOCENTES	MADRES Y PADRES DE FAMILIA
RESPECTO	<p>1- No agredir a ninguna de nuestras compañeras.</p> <p>2- Llamar a las personas por su nombre y usar un vocabulario adecuado.</p>	<p>1- Usar estrategias y formas adecuadas para corregir con dignidad.</p> <p>2- Evitar críticas destructivas y utilizar las constructivas y propositivas aceptando las diferencias individuales.</p>	<p>1- Mostrar actitudes de respeto en todo momento.</p> <p>2- Respetar las normas de la institución.</p>
COOPERACION	<p>1- Involucrarnos en todas las actividades de nuestro Centro Escolar.</p> <p>2- Mantener limpia nuestro Centro Escolar.</p>	<p>1- Mostrar una actitud de servicio hacia los/as demás.</p> <p>2- Facilitar el trabajo de los/as demás.</p>	<p>1- Disposición para todas las actividades que realiza la institución.</p> <p>2- Trabajar en equipo para ayudarse mutuamente.</p>
SOLIDARIDAD	<p>1- Ayudar a las personas que nos necesitan.</p> <p>2- Identificarnos con las situaciones económicas y sociales de nuestras compañeras.</p>	<p>1- Practicar la empatía en las relaciones interpersonales.</p> <p>2- No ser indiferentes al dolor ajeno y practicar la igualdad de fraternidad en todo el momento.</p>	<p>1- Integrarse para ayudar a satisfacer las necesidades del Centro Escolar.</p> <p>2- Ayudarse mutuamente, cuando alguien lo necesita</p>

El centro educativo se encuentra ubicado en Avenida Don Bosco y Calle San Antonio Abad contiguo a la entrada de la facultad de economía de la Universidad El Salvador (Universidad Nacional).

Nombre del Director: Oscar Antonio Magaña.

Nombre de la Subdirectora: Emeli Argueta.

### **Instituto Nacional Albert Camus**

El Instituto funciona en el local donde se alojaba el **Tercer Ciclo de Educación Básica “General Francisco Menéndez” (TERCIFRAMEN)**, nace en el año de 1991, con el nombre de Instituto Nacional Anexo al TERCIFRAMEN, con tres modalidades de bachillerato: salud, académico, comercio y administración (una sección por modalidad). Durante 1992 fue legalizado oficialmente. En el año de 1993 fue separado de la administración del TERCIFRAMEN siendo el primer director oficial el Lic. Silverio de Jesús León. En el año de 1994 se inicia la gestión del cambio de nombre en la comisión nominadora del MINED y el permiso en la Embajada de Francia para hacer uso del nombre de un ciudadano Francés. Durante el año de 1995, deja de ser Instituto Nacional Anexo al TERCIFRAMEN y se convierte oficialmente en Instituto Nacional “Albert Camus”, inicialmente se carecía de toda clase de requerimientos comenzando desde la dirección, subdirección, etc. ya que los bienes recibidos a favor del Instituto fueron 100 vejigas y 12 pliegos de papel crespón. Actualmente se cuenta con todos los requerimientos indispensables para mejorar la calidad del proceso de aprendizaje:



- Recurso Humano calificado (Maestros, personal Administrativo, de Servicios y Agentes de Seguridad Privada)
- Clínica Escolar.
- Biblioteca de acuerdo a las necesidades de Investigación de los diferentes bachilleratos.
- Auditorium para usos múltiples.
- Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA) y Ayuda Audiovisuales.
- Centro de Cómputo.

- Laboratorio de Ciencias Naturales actualizado que responde a las necesidades de práctica de Ciencias Naturales y Bachillerato en Salud.
- Sala de Mecanografía.
- Departamento de Psicología.
- Idioma Extranjero (Inglés y Francés)
- Dos canchas de B.K.B.
- Destacada Banda De Paz.
- Taller de danza folklórica y moderna.
- Taller de Teatro.
- Taller de Dibujo y Pintura
- Talleres Literarios, de Títeres y Mimos.
- Servicios de Cafeterías, Fotocopiado y Levantamiento de Texto

### **Marco Legal**

- Está enmarcado en los siguientes aspectos
- Acuerdo de Autorización # 5570 de fecha 18/10/1991
- Acuerdo de creación # 6094 de fecha 01/07/1992
- Acuerdo de cambio de nombre # 06-0682 de fecha 26/05/1995
- Código de la institución # 11522
- Personería Jurídica CDE #15-0624 de fecha 15/03/1996

### **Misión, visión y valores institucionales**

#### **Misión:**

Ser una institución educativa enfocada al desarrollo humano, proporcionando a la población estudiantil servicios educativos de calidad, a nivel de educación media, a través de programas educativos con metodologías de innovación: académica y de espíritu democrático, utilizando tecnología de vanguardia que forme bachilleres competitivos, con pensamiento analítico, crítico, reflexivo, y con proyección social, para enfrentar eficiente, eficaz y éticamente los retos y demandas de una sociedad en proceso de cambio.

**Visión:**

Ser una institución líder que contribuya a fortalecer la formación del futuro ciudadano con capacidad académica, análisis crítico y calidad humana que responda a los cambios de una sociedad democrática cambiante para contribuir al desarrollo económico, político, social y cultural de nuestro país, rescatando los valores de nuestra identidad nacional.

**IDEARIO****CIENCIA, DISCIPLINA Y LIBERTAD****CIENCIA:**

Actividad humana que trata de descubrir las leyes, principios, causas y efectos de la realidad sionatural, socioeconómica y sociopolítica.

**DISCIPLINA:**

Conjunto de normas y reglas que la institución socializa para propiciar un ambiente optimo en el proceso Enseñanza-Aprendizaje que orienta la actividad autodidáctica del alumno.

**LIBERTAD:**

Capacidad del ser humano de discernir la ejecución o no de una acción reconociéndola perspectiva legalidad; y el respeto al derecho ajeno y propio en el marco de la satisfacción plena de las necesidades materiales y espirituales de existencia.

Directora: Dorys García de Castillo.

Dirección: Calle San Antonio Abad 1467, San Salvador.

**Centro Escolar República de Nicaragua**

Este centro educativo fue fundado el 3 de mayo de 1976 en el cual se inició con 6 secciones en la casa de la señora Raquel Zetino pero a raíz del terremoto del 1986 se gestionó el terreno donde se encuentra en la actualidad

en la Ciudad Obrera funcionando como Escuela Urbana Mixta de la Colonia Ciudad Obrera.

- En 1992 opta el nombre de Centro Escolar “República de Nicaragua”.
- En 1996 entran en transición las escuelas para nominarse a instituciones únicas.
- El primero de septiembre de 1998 el centro escolar se convierte en una institución única y dirección única.

### **Misión, visión y valores institucionales**

#### **Misión:**

Somos una institución inclusiva con atención a la diversidad responsable de formar integralmente a nuestras alumnas y alumnos con una alta calidad educativa, fomentando la práctica de los valores a través de la ciencia, tecnología, arte, cultura y deporte, educación para la paz dentro de un ambiente de armonía y solidaridad, valorizando así sus necesidades”.

#### **Visión:**

Ser una institución sustentable con alto nivel académico, buscando un pleno desarrollo humano, fortalecido por los valores, a través de la ciencia tecnología, arte, cultura y deporte, con atención a la diversidad e inclusión, alcanzando una proyección social educacional y cultural dentro y fuera de la institución, mejorando a la sociedad en sus aspectos generalizados para obtener en un futuro, ciudadanos capaces de defenderse como tales en armonía y solidaridad.

#### **Objetivos de la institución:**

##### **General:**

Educar, con altos niveles académicos, a niños y jóvenes con altos estándares de calidad educativa.

### **Específicos:**

- Desarrollar las habilidades de cada uno de nuestros alumnos en las matemáticas y ciencias.
- Preparar a los alumnos en todas las áreas académicas para que posean aptitudes en la escritura, oratoria y habilidades para escuchar y razonar.
- Desarrollar el interés de los alumnos por conocer otras culturas, su historia, y costumbres.
- Involucrar a los alumnos a ayudar en las necesidades de la comunidad en la que viven.
- Desarrollar en cada alumno la habilidad de pensar y socializar.

### **VALORES**

- Inclusividad.
- Solidaridad.
- Respeto.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Dignidad.
- Generosidad.
- Perseverancia.
- Tolerancia.

Dirección: final avenida los lagos colonia Centro América.

Nombre del director: Pablo López Martínez.

### **Conflictos y violencia en los centros escolares de El Salvador**

Los enfoques estructural-funcionalistas y afines también han dado pie a distintos análisis de la violencia escolar o a la violencia en las escuelas y a los conflictos escolares en los centros educativos. Se ha insistido en entenderla como una “desviación” o incluso como una patología. Los tipos de violencia escolar de los que se ocuparon inicialmente los sociólogos fue la generada en la interacción entre adolescentes al interior del recinto escolar, aunque con el auge de las drogas en los años sesenta (especialmente, en EEUU) en entorno



escolar fue tomado en cuenta como factor propiciador de la violencia en las escuelas.

Esta visión de la violencia en las escuelas centrada en el entorno escolar tiene en estos momentos un enorme peso, sobre todo porque se ha articulado con interpretaciones epidemiológicas de la violencia; es decir, interpretaciones para las cuales la violencia es un asunto de salud pública que debe ser atendido tratando los factores de riesgo que la favorecen.

Un autor decisivo en los enfoques de la psicología social en América Latina (y no sólo en El Salvador) es Ignacio Martín-Baró, cuyos aportes esenciales se recogen en los libros *Problemas de psicología social en América Latina* y *Acción e ideología*, así como en innumerables ensayos publicados en la revista ECA. La tesis general de Martín-Baró es que la ideología condiciona las acciones humanas y la ideología, como cosmovisión que domina la subjetividad humana, se construye social e históricamente.

La violencia, como acción social así la entiende este autor se inscribe en una ideología que justifica, legitima y valida el uso de la fuerza en contra otros. Hay que decir aquí que Martín-Baró no entiende ideología como “ideología política” o como “visión falsa de la realidad”, sino como la visión de la realidad creencias, opciones, valores, usos y costumbres que cada individuo construye en su relación indisoluble con otros individuos en una sociedad determinada.

En síntesis, desde el enfoque de Martín-Baró, la violencia en la escuela pone en juego, en las acciones de sus agentes, la ideología que ellos han interiorizado, la cual está tejida de valores, creencias, formas de ver la vida y opciones violentas. Esa ideología violenta se ha fraguado fuera de la escuela, pero se hace presente en ella, dado que alumnos, maestros y directores escolares son parte de una sociedad articulada según mecanismos que generan violencia y moldean la subjetividad de sus miembros.

Conocer la dinámica de la violencia en la escuela supone entender la ideología (cosmovisión) que la alimenta y comprender los factores sociales, económicos y políticos que, en una sociedad determinada, condicionan y exigen la vigencia de una ideología que se nutre de componentes que inducen

a la violencia y la legitiman. Atender el problema de la violencia en la escuela significa salirse de la escuela e ir a los factores sociales que la generan efectivamente y que generan también la ideología que la sustenta

En este contexto se debe trabajar en la prevención y disminución de la violencia y mediación de conflictos en los centros escolares. Se debe trabajar en la sensibilización y fortalecimiento de conocimientos y capacidades en niñas, niños y adolescentes de centros educativos y comunidad educativa ampliada, en temas relacionados con el desarrollo de una cultura de paz a partir del adecuado manejo de los conflictos, la capacidad de mediación y el aprendizaje de habilidades para la vida. Estos temas son abordados en el marco de procesos de aprendizaje de carácter integral y holístico, que privilegian la participación y los métodos participativos lúdicos, el arte, la recreación y el deporte.<sup>45</sup>

---

45 (Luis Armando González, "La Violencia, los Conflictos y la Escuela, desde Diversos Enfoques", (2012))

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Construcción del objeto

El proceso de investigación que se desarrollo, se circunscribe al tipo de investigación de carácter descriptivo, con el cual se buscó evidenciar el estado del arte del problema investigado, definir sus líneas de recorrido y la situación en la cual se encontró en el momento de la investigación. Este tipo de estudio permitió a la investigadora hacer relaciones teóricas entre las variables y asumir posturas epistemológicas en torno el problema de investigación, además en esta tarea investigativa se evidenciaron los rasgos presentes y ausentes en la población sujeta de estudio.

La posición investigativa en términos teóricos consistió en realizar un proceso descriptivo en el que se contrastaron las causas que generan tipos de efectos, en este caso la relación que existe entre: la gestión escolar, su relación con los conflictos escolares y fines de fomentar una cultura de paz y prevenir el riesgo frente a los estados de violencia juvenil en centros educativos públicos del distrito 06-02 del municipio de San Salvador. Las manifestaciones que se pusieron en evidencia, permitieron hacer un análisis empírico y teórico de aproximativo al fenómeno de estudio, de esta manera fue posible manejar la información teórica que sustenta aspectos relacionados con el problema de investigación.

Para la construcción del objeto, el enfoque que se aplicó en esta investigación fue cuantitativo bajo una corriente funcionalista, con un paradigma interpretativo, ya que buscó la comprensión del fenómeno y su explicación, la investigación tuvo un diseño de tipo estudio de caso, ya que el estudio se aplico en 03 centros educativos pertenecientes al distrito 06-02 del Departamento de San Salvador, el alcance fue exploratorio descriptivo.

Así mismo, para realizar este proceso de investigación se elaboraron instrumentos de recolección de datos orientados hacia los procesos

pedagógicos y administrativos, para lo cual se tomo en cuenta la técnica de la encuesta, dirigida a todo el equipo docente y se utilizó como instrumento para la recolección y el análisis de datos, el cual estuvo dirigido a los directores/as, subdirectores/as, docentes y estudiantes de los centros educativos del distrito seleccionado para el estudio, utilizando preguntas cerradas, donde los encuestados pudieron expresar lo que está pasando realmente en los centros educativos y sirvió como insumo para analizar, establecer relaciones y diseñar una propuesta educativa para mediar conflictos y fomentar una cultura de paz.

### **3.2 Trabajo de campo**

El trabajo de campo revelo la metodología teórica y la metodología de campo que se utilizo para la presente investigación.

Entre los componentes metodológicos que orientaron el trabajo de investigación pueden circunscribirse a los siguientes:

#### **3.2.1 Por su naturaleza**

La investigación fue de tipo descriptiva en la medida que con la misma se incursionó en un territorio poco estudiado. Por lo tanto, se emprendió una investigación que permitió revisar las variables: Gestión Escolar, los Conflictos Administrativos y Conflictos Escolares en Centros Educativos Públicos.

#### **3.2.2 Por su finalidad**

La investigación fue desarrollada a partir de un razonamiento deductivo-inductivo ya que permitió analizar el fenómeno desde lo general para llegar a sus particularidades y de las partes al todo. Este abordaje ha demostrado ser un medio útil para adquirir conocimientos, datos válidos, confiables y seguros. La finalidad y el propósito de esta investigación fue producir un efecto que transforme el fenómeno en estudio, en un tema de novedad, actualidad e importancia.

### **3.2.3 Por su alcance temporal**

Fue transeccional, ya que utilizó un análisis sincrónico estructural en las escuelas del distrito educativo 06-02 del Municipio de San Salvador, específicamente en: el Centro Escolar España, Centro Escolar República de Nicaragua y el Instituto Albert Camus, en el periodo de estudio que comprenderá los meses de octubre de 2013 a marzo de 2014.

### **3.2.4 Por su amplitud**

El estudio se circunscribe a una investigación acotada en su nivel de inferencias interpretativas. Se realizó una investigación cuyos resultados no se aplican por extensión a otros objetos de estudio. Es decir no se harán referencia al sistema educativo nacional, sino solamente el distrito educativo en estudio, por sus propias características, aunque la investigación podrá ser replicada en otros escenarios, con su propia metodología y sujetos de análisis.

### **3.2.5 Por su carácter**

Fue cuantitativa porque se hizo un revelamiento teórico utilizando como instrumento un cuestionario, con preguntas cerradas, de los resultados que se obtuvieron se realizaron los análisis de las cualidades relacionadas con las variables en estudio.

### **3.2.6 Por el tipo de fuente utilizada**

Es primaria, ya que se recabaron datos a partir del trabajo de campo mediante los instrumentos diseñados para tal fin. El hacer la investigación a partir de fuentes primarias permitió una revisión bibliográfica o revisión de la literatura y proporciono datos de primera mano con los instrumentos de investigación.

### **3.2.7 Por los Sujetos de investigación**

La obtención de la información requerida se obtendrá a partir de la consulta que se realizará a los sujetos de investigación. Estos serán:

Directores/as, Subdirectores/as, Docentes de aula y estudiantes del Tercer Ciclo y Bachillerato de los centros educativos públicos del distrito educativo 06-02 del Municipio de San Salvador, específicamente de los centros escolares: Centro Escolar España, Centro Escolar República de Nicaragua y el Instituto Albert Camus. Los sujetos de investigación serán validadores del material consultado que con fundamento y propiedad se evidenciará en los datos encontrados.

### 3.3 Instrumentos y técnicas de empleo

#### 3.3.1 Población

Para la determinación de la población se constataron el número de escuelas que tienen Tercer Ciclo y Bachillerato en el Distrito 06-02 del Municipio de San Salvador; y en ellas se segmentaron tres grupos poblacionales que fueron consultados: en primer lugar los Directores/as y Subdirectores/as, en segundo lugar los Docentes y el tercer lugar la poblacional integrada por todos los estudiantes del Tercer Ciclo y Bachillerato inscritos en dichos centros educativos públicos.

Para el estudio se tomó a toda la población de 3 centros educativos del distrito 06 - 02 del Departamento de San Salvador, ya que es importante involucrar a todos en este proceso, pues los beneficios serán para toda la comunidad educativa, incluyendo: estudiantes, directores, docentes y padres de familia. A continuación se detallan las poblaciones en el siguiente cuadro:

<b>Centro Educativo</b>	<b>No. Docentes</b>	<b>No. Alumnos. De Tercer ciclo y Bachillerato</b>	<b>Director</b>	<b>Subdirector</b>
Instituto Nacional Albert Camus	40	1023	1	1
Centro Escolar España	26	410	1	1
Centro Escolar República de Nicaragua	15	193	1	1
<b>TOTAL DE LA POBLACIÓN:</b>	<b>81</b>	<b>1626</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

- Estadística consultada en la base de datos del Ministerio de Educación y datos proporcionados por el personal administrativo del Centro Educativo.

### 3.3.2 Muestra

Se realizaron tres segmentos muestrales, según el siguiente detalle:

- Para la población integrada por Directores/as, Subdirectores/as, la muestra estuvo constituida por los 3 Directores y los 3 Subdirectores (liderazgos escolares), utilizando la definición de muestreo intencionado y cumpliendo el principio de que cuando una población es igual o menor a cien (100) sujetos debe tomarse toda como muestra por lo tanto se afirma muestralmente que (**N=n**) donde “**N**” mayúscula es igual a población y “**n**” minúscula es igual a muestra así: N=6. n= 6.
- El segundo segmento poblacional estuvo integrado por 81 docentes del Tercer Ciclo y Bachillerato, utilizando la definición de muestreo intencionado y cumpliendo el principio de que cuando una población es igual o menor a cien (100) sujetos debe tomarse toda como muestra por lo tanto se afirma muestralmente que (**N=n**) donde “**N**” mayúscula es igual a población y “**n**” minúscula es igual a muestra así: N=81. n= 81. En este apartado se destaca lo siguiente: debido a dificultades en la gestión de contacto para entrevistar al 100% de los docentes, en esta parte para el cálculo del segundo segmento de la muestra, se aplicó un modelo de muestreo utilizando “Z” para determinar la muestra así:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N - 1) \times E^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

N: Muestra

Z: Valor crítico de nivel de confianza (95 %)

P: Probabilidad de éxito

Q: probabilidad de fracaso

N: Población

E: Error de afirmación

n = 81

Z= 1.96

P= 50%

Q= 50%

E= 5%

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 50\% \times 50\% \times 81}{(81 - 1) \times 5\%^2 + (1.96)^2 \times 50\% \times 50}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 81}{(81 - 1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{77.7924}{1.1604}$$

$$n = 67 \text{ Docentes}$$

Una vez que se tiene la muestra total de docentes, se tomó la definición de muestreo estratificado, según el siguiente detalle:

- **Cálculo de la muestra para la población de docentes, aplicando el concepto de muestreo estratificado:**

Muestra (n)= 67 docentes.

Albert Camus: 40/81(67) = 33

Centro Escolar España: 26/81(67)= 22

Centro Escolar República de Nicaragua: 15/81(67)= 12

Total de la Muestra: (33+22+12)= 67 docentes.

Un vez que se tiene el número de docentes identificados, se procedió a describir las características sociodemográficas de los participantes, como se detalla a continuación:



**Tabla. Información Sociodemográfica de Liderazgos Escolares.**

Nº	Pregunta	Opciones					
1	Mi sexo es	Femenino	Masculino	Total			
		52	21	73			
2	Mi edad es	20 - 49 años	50 - 79 años	50 - 79 años	Total		
		35	38	73			
3	Mi profesión es	Profesor	Licenciado	Ingeniero	Máster	Psicóloga	Total
		48	22	1	1	1	73
4	Mi nivel Escalonario es	Nivel 1	Nivel 2	Total			
		44	29	73			
5	Mi cargo en el Centro Escolar es	Director	Subdirector	Profesor	Total		
		3	3	67	73		
6	La sección que atiende en el Centro Escolar es	Tercer Ciclo	Bachillerato	Total			
		66	7	73			
7	Mi Tiempo de Servicio es	1 - 20 años	21 - 40 años	Total			
		51	22	73			

La tabla anterior muestra el detalle de las características sociodemográficas de los líderes escolares que se entrevistaron.

- El tercer segmento poblacional estuvo integrado por 1626 estudiantes del Tercer Ciclo y Bachillerato se aplicó un modelo de muestreo utilizando “Z” para determinar la muestra así:

n: Muestra

Z: Valor crítico de nivel de confianza (95 %)

P: Probabilidad de éxito

Q: probabilidad de fracaso

N: Población

E: Error de afirmación

N= 1626

Z= 1.96

P= 50%

Q= 50%

E= 5%

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N - 1) \times E^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 50\% \times 50\% \times 1626}{(1626 - 1) \times 5\%^2 + (1.96)^2 \times 50\% \times 50}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 1626}{(1626 - 1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{1561.6104}{5.0229}$$

$$n = 311 \text{ Estudiantes}$$

Una vez que se tiene la muestra total de estudiantes, se tomó la definición de muestreo estratificado, según el siguiente detalle:

- **Cálculo de la muestra para la población de estudiantes, aplicando el concepto de muestreo estratificado:**

Muestra (n)= 311 estudiantes

Albert Camus:  $1023/1626(311)= 195$

Centro Escolar España:  $410/1626(311)= 79$

Centro Escolar República de Nicaragua:  $193/1626(311)= 37$

Total de la Muestra:  $(196+79+37)= 311$  estudiantes

Una vez que se tiene el número de estudiantes identificado, se procedió a describir las características sociodemográficas de los participantes como se detalla a continuación:

**Tabla. Información Sociodemográfica de Estudiantes.**

Nº	Pregunta	Opciones						
1	Mi sexo es	Femenino	Masculino	Total				
		204	107	311				
2	Mi edad es	12 - 16 años	17 - 21 años	Total				
		182	129	311				
3	Mi grado es	Séptimo	Octavo	Noveno	Primer año de Bachillerato	segundo año de bachillerato	Tercer año de Bachillerato	Total
		27	61	17	109	48	49	311
4	Vivo con	Ambos padres	Solo mamá	Solo papá	Abuelos, tíos, otros	Total		
		285	26	0	0	311		

La tabla anterior muestra las características sociodemográficas de los estudiantes que participaron en el trabajo de investigación.

### 3.3.3 Método, técnica e instrumento

#### Método:

Está definido por los fundamentos que sustentan el proceso exploratorio, ya que se tuvo como interés investigativo encontrar el estado en que se encuentra la relación entre las variables del problema de investigación, para evidenciar a partir del análisis de los datos reunidos las relaciones teóricas que existen entre las variables en estudio.

#### Técnica:

Para la realización del trabajo de campo se utilizó la técnica de la encuesta estructurada. La primera conformada por una encuesta administrada a los estudiantes debidamente inscritos en Tercer Ciclo y Bachillerato de las escuelas listadas para esta investigación y que están adscritas al Distrito 06-02 del Municipio de San Salvador. y la segunda dirigida a los liderazgos escolares, Directores/as, Subdirectores/as y Docentes.

#### Instrumento:

Para la recolección de los datos del estudio cuantitativo se utilizó un cuestionario, estructurado con un conjunto de reactivos respondidos con una escala tipo Likert, así:

1	2	3	4
Nunca	A veces	A menudo	Siempre

### 3.4 Delimitación de la Investigación

#### 3.4.1 Delimitación Espacial.

La investigación se realizó con tres segmentos poblacionales que integran la comunidad educativa del Tercer ciclo y Bachillerato de las escuelas públicas del distrito educativo 06-02 del Municipio de San Salvador.

Según se detalla a continuación:

- Grupo uno: Directores/Directoras y Subdirectores/Subdirectoras.
- Grupo dos: Docentes de grado.

- Grupo tres: estudiantes inscritos en este nivel educativo.

### **3.4.2 Delimitación Temporal**

El estudio propuesto se realizó a partir del mes de octubre 2013 hasta el mes de marzo de 2014. Periodo que comprendió las distintas etapas que requirieron la finalización del mismo.

### **3.4.3 Delimitación Social**

Se desarrolló en los Centro Educativos Públicos del Distrito 06-02 del Municipio de San Salvador, cuyo segmento poblacional estuvo determinado por los Directores/ras, Subdirectores/ras, Docentes y el segundo segmento fueron los estudiantes inscritos en este nivel educativo.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados del estudio de campo sobre la investigación titulada: ***Formulación de una propuesta educativa para mediar conflictos en tres centros educativos pertenecientes al distrito 06-02 del Departamento de San Salvador, durante el período 2013-2014.***

La investigación antes mencionada dio inicio con la elaboración de dos instrumentos de recolección de datos, el primero dirigido a Directores/as, Subdirectores/as y Personal Docente de los centros educativos seleccionados previamente y el segundo dirigido a la población estudiantil definida inicialmente. Tras la elaboración de los instrumentos se procedió a realizar las gestiones respectivas en los centros escolares para realizar el estudio de campo, una vez realizado el estudio de campo se procedió al tabulado y elaboración de la base de datos, para la tabulación de los mismos, se utilizó el programa estadístico SPSS, luego se procedió a realizar los análisis de salida de datos, los cuales se presentan a continuación.

El análisis descriptivo de datos está dividido en tres apartados; en primer lugar, se presentan los análisis de los resultados de los estudiantes, en segundo lugar, se presentan los análisis de los datos de los Directores, Subdirectores y Personal Docente, y finalmente se presentan las discusiones y las conclusiones del estudio de campo.

#### **4.1 Resultados de la consulta hecha a los estudiantes**

En este apartado se detallan los resultados obtenidos en la investigación realizada a los estudiantes que cursan Tercer ciclo y Bachillerato en 3 centros escolares pertenecientes al distrito 06-02 de San Salvador.

Los resultados ponen en evidencia la presencia de conflictos escolares y administrativos en las escuelas, sumado a este el problema de una mala gestión administrativa por parte de la dirección de los centros escolares que agudizan aún más el problema mencionado.

**Tabla 1. Frecuencias y porcentajes de los resultados generales en las áreas evaluadas a los estudiantes**

Nº	PREGUNTA	Nunca	%	A menudo	%
1	En la escuela existe presencia de estudiantes con una conducta difícil.	172	55.3	139	44.7
2	Conoce usted compañeros o amigos que muestran una conducta violenta y/o conflictiva dentro o fuera de la escuela.	249	80.1	62	19.9
3	Existen riñas, pleitos gritos o discusiones entre sus compañeros o con los profesores de la escuela.	249	80.1	62	19.9
4	Considera que existe algún tipo de violencia verbal y/o física entre los estudiantes de la escuela.	225	72.3	86	27.7
5	Observa usted que existen estudiantes que incitan o motivan a la violencia.	220	70.7	88	28.3
6	En la escuela se resuelven los conflictos a través del diálogo y la negociación.	198	63.7	111	35.7
7	Cuando alguno de mis compañeros tiene problemas me preocupo por él.	141	45.3	169	54.3
8	Tengo buenas relaciones con mis compañeros.	70	22.5	241	77.5
9	Tengo buenas relaciones con los profesores.	72	23.2	239	76.8
10	Me interesa lo que pueda sucederle a mis compañeros/as.	139	44.7	172	55.3
11	El director/a, el subdirector/a y los profesores son personas confiables.	122	39.2	187	60.1
12	Realizo mis trabajos escolares a tiempo.	73	23.5	238	76.5
13	Cuando un estudiante quebranta las reglas de la escuela es tratado justamente.	118	37.9	193	62.1
14	En la escuela se orienta sobre temas relacionados con la disciplina en genera.	90	28.9	218	70.1
15	Los profesores me felicitan cuando hago un buen trabajo o una buena acción.	90	28.9	216	69.5
16	Los profesores hacen un trabajo orientador con los compañeros que presentan conductas problemáticas.	126	40.5	183	58.8
17	En mi escuela existe cooperación y ayuda entre sus miembros de la comunidad educativa.	156	50.2	152	48.9
18	En mi escuela me siento seguro y tranquilo.	134	43.1	177	56.9
19	En mi escuela existe una comunicación adecuada entre sus miembros.	137	44.1	173	55.6
20	La relación entre los miembros de la escuela es armoniosa.	139	44.7	171	55
21	En la escuela existe respeto mutuo entre los miembros de la comunidad educativa.	138	44.4	172	55.3
22	En la escuela cuándo un miembro tiene problemas, los demás le ayudan a resolverlo.	172	55.3	137	44.1
23	Me siento cómodo hablando con mis profesores de mis problemas personales.	194	62.4	114	36.7
24	Cuando existe una emergencia en la escuela existen personas para ayudar.	113	36.3	195	62.7
25	La escuela existe un ambiente agradable para estar en ella.	117	37.6	192	61.7
26	Se puede confiar en la mayoría de las personas que integran la escuela.	189	60.8	121	38.9

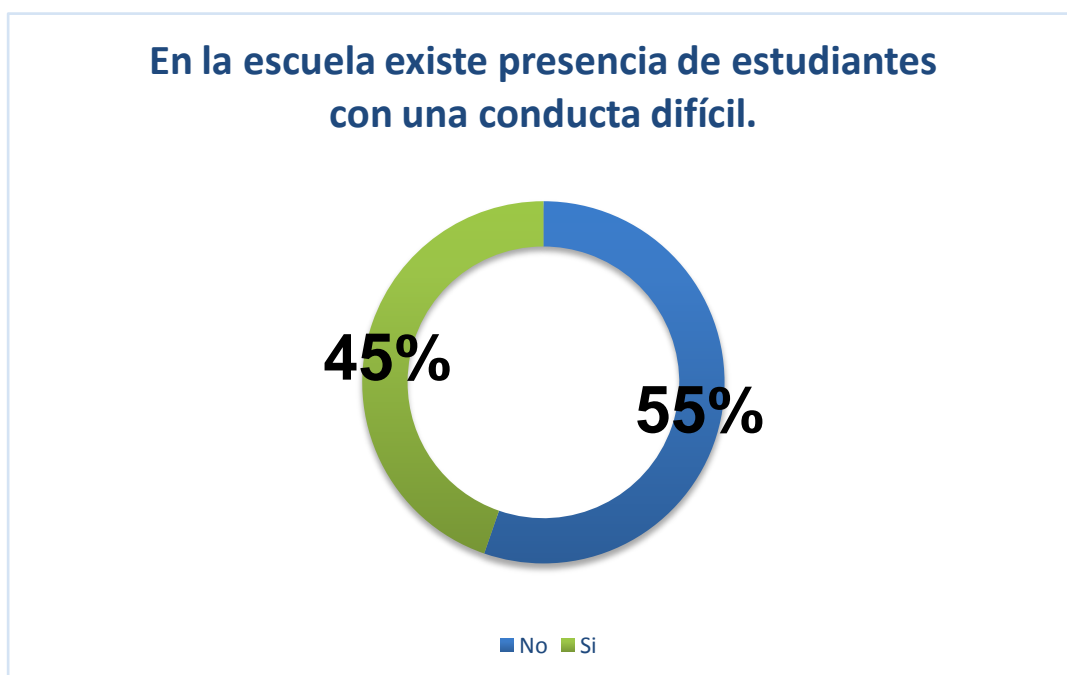
27	Los estudiantes de la escuela están interesados en el aprendizaje.	128	41.2	183	58.8
28	Existe un respeto mutuo en la escuela sin importar la religión o creencias de las personas.	98	31.5	211	67.8
29	Los estudiantes y maestros se esfuerzan por crear las condiciones agradables en la escuela.	99	31.8	212	68.2
30	Mi escuela es un lugar muy seguro y tranquilo.	124	39.9	186	59.8
31	Me siento bien y tengo muchos amigos /as en mi centro escolar.	61	19.6	250	80.4

En la descripción de los resultados según se muestra en la tabla 1, con referencia a la presencia de conductas difíciles en los estudiantes, se encontró que 139(44.7%) refieren que si se presentan conductas difíciles, mientras 172 (55.3%) expresan que no existen. En cuanto a la presencia de riñas en la escuela 62(19.9%) manifiestan que a menudo suceden y 249(80.1%) dicen que nunca. En este mismo sentido, 86(27.7%) de la muestra manifiesta que en la escuela existe violencia física y verbal; 118(37.9%) de los estudiantes manifiesta que no hay equidad en el trato a quienes quebrantan las normas. Además, 137(44.1%) de la muestra manifiesta que existe un problema de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa y 113(36.3%) de la muestra expresan que cuando se presenta una emergencia en el centro educativo no hay personas que estén dispuestas a colaborar en la resolución del problema.

En el instrumento utilizado para la recolección de datos para los estudiantes una pregunta significativa es el ítems 26 donde se analiza el nivel de confianza entre los miembros de la comunidad educativa según los resultados el 189(60.8%) de la muestra, manifiesta que no se puede confiar en los miembros de la comunidad, según el ítems 28 nos muestra que 98(31.5%) de la muestra manifiesta que no hay respeto entre los integrantes y que hay algún tipo de discriminación atendiendo a sus creencias y nivel cultural. Además, 61(19.6%) de la muestra manifiesta no sentirse alegre dentro del centro y no tiene buenas relaciones de amistad y compañerismos con los demás estudiantes.

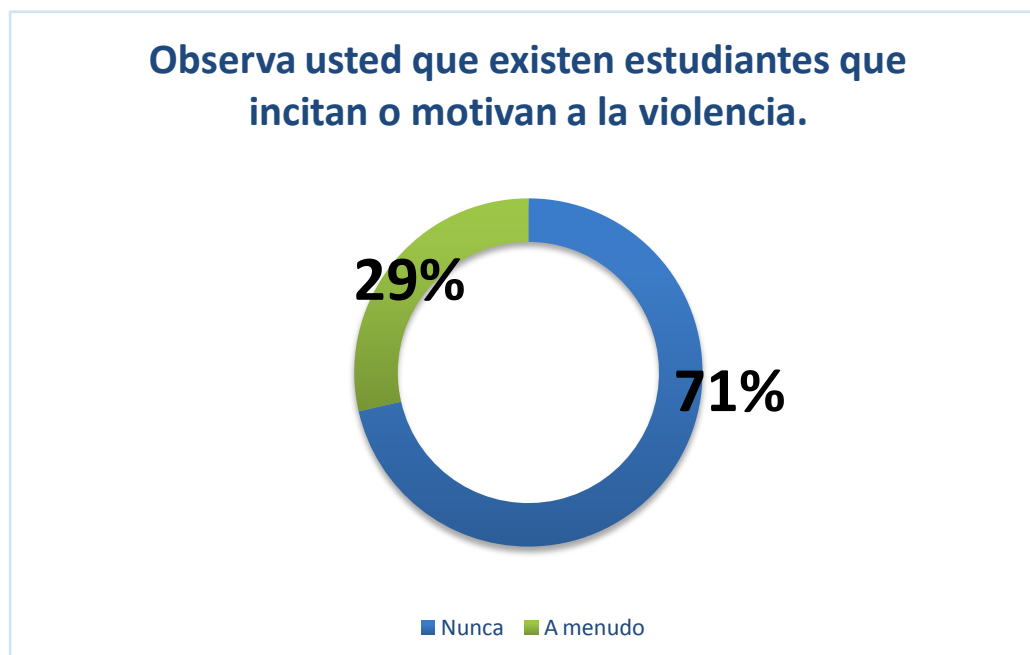
Como se muestra en el gráfico 1, el 45% de la población estudiantil manifiesta que en la escuela existe la presencia de estudiantes con una conducta difícil, cuatro de cada diez estudiantes conocen o tiene relación directa o indirecta con estudiantes con una conducta difícil.

**Gráfico1. Percepción de conductas violentas en la población estudiantil**



Según los datos que refleja el gráfico 2, cerca del 30% de los estudiantes encuestados observan que existen estudiantes violentos que motivan la violencia, tres de cada diez estudiantes manifiestan conocer a personas conflictivas que incitan a la violencia.

**Gráfico 2. Estimación de porcentajes de la comunidad estudiantil que incita a realizar actividades ligadas a la violencia**





**Gráfico 3. Percepción del mecanismo aplicado para resolución de conflictos**



En el gráfico 3, se puede observar que el 64% de los estudiantes encuestados manifiestan que en el centro escolar los conflictos no se resuelven por medio del diálogo y la negociación, es decir seis de cada diez estudiantes tienen la percepción que la herramienta de la comunicación efectiva no es utilizada para resolver conflictos y esto repercute en las relaciones de los miembros de la comunidad educativa.

**Gráfico 4. Percepción del nivel de confiabilidad de las Autoridades y Profesores de los Centros Escolares**



En el gráfico 4 se puede observar que el 39% de los estudiantes manifiestan desconfianza hacia los Directivos del Centro Educativo, es decir cerca de cuatro de diez estudiantes no tienen relación de confianza con los Directores del centro educativo, lo que se refleja en las relaciones poco armoniosas entre estudiantes, maestros y directores.

**Gráfico 5. Porcentajes de la estimación de calidad en ambiente de los centros escolares encuestados**



Un 38% de los encuestados manifiestan no sentir que su escuela es un ambiente agradable para estar en ella, según se muestra en el gráfico 5, por lo tanto cerca de cuatro de cada diez estudiantes no se sienten tranquilos en la escuela porque está no le genera un ambiente agradable y cómodo lo que puede repercutir directamente en las condiciones ambientales para garantizar un mejor aprendizaje por parte de los estudiantes.

#### **4.2 Resultados de la consulta hecha a los líderes escolares**

En este apartado, se detallan los resultados más significativos que se obtuvieron de la investigación realizada a: Directores/as, Subdirectores/as y Docentes de los centros escolares seleccionados previamente. Estos resultados ponen en evidencia que existen problemas significativos en la

gestión escolar lo que repercute en la generación de conflictos escolares y administrativos dentro del centro escolar.

**Tabla 2. Frecuencias y porcentajes de las variables evaluadas en los directores, subdirectores y profesores**

Nº	PREGUNTA	Nunca	%	A menudo	%
1	Participo en la planificación anual de la institución	48	61.5	25	32.1
2	En la planificación de mis actividades procuro metas y objetivos alcanzables	0	0	73	93.6
3	Mis actividades están orientadas a cumplir la planeación institucional	21	26.9	52	66.7
4	Mis actividades están orientadas al trabajo en equipo	14	17.9	59	75.6
5	La Dirección fomenta un estilo de liderazgo participativo	42	53.8	31	39.7
6	La Dirección de la escuela reconoce los desempeños destacados del personal administrativo, docente y estudiantes	45	57.7	27	34.6
7	La escuela es exigente en el plano académico	33	42.3	37	47.4
8	El centro escolar fomenta la disciplina y respeto tanto en maestros como en estudiantes	21	26.9	52	66.7
9	La escuela cuenta con una organización funcional adecuada a las necesidades	36	46.2	36	46.2
10	En la escuela tanto los docentes como el personal administrativo conocen sus obligaciones	12	15.4	61	78.2
11	La escuela posee mecanismos de control y seguimiento	31	39.7	42	53.8
12	Como maestro doy seguimiento al proceso educativo de los estudiantes	5	6.4	68	87.2
13	La escuela cumple con el calendario académico escolar	11	14.1	61	78.2
14	Los grupos o secciones de clases disponen de maestros	4	5.1	69	88.5
15	En la escuela existe puntualidad en las clases	4	5.1	69	88.5
16	Los alumnos asisten puntualmente a las clases	8	10.3	63	80.8
17	Los materiales didácticos están a disposición de los estudiantes	41	52.6	32	41
18	Los tiempos de clases se utilizan fundamentalmente para el aprendizaje	16	20.5	57	73.1
19	En la escuela se práctica la medición de resultados y objetivos institucionales.	25	32.1	48	61.5
20	En la escuela hay un control de los procesos y procedimientos institucionales	25	32.1	46	59
21	En el desarrollo de mis labores participo activamente para lograr los objetivos y metas institucionales	11	14.1	62	79.5
22	Doy seguimiento al proceso educativo de mis estudiantes	3	3.8	70	89.7
23	La evaluación de los estudiantes las utilizó para fortalecer áreas deficitarias	6	7.7	67	85.9
24	En el desarrollo de mis actividades prácticas me esfuerzo por ser eficiente y eficaz	6	7.7	66	84.6

25	Las autoridades escolares reconocen el trabajo destacado del personal administrativo, docente y estudiantil	35	44.9	38	48.7
26	Los colegas en la escuela comparten sus creencias sobre la misión y visión de la escuela	21	26.9	52	66.7
27	Los maestros en la escuela compartimos los objetivos a lograr la eficiencia y eficacia	16	20.5	57	73.1
28	En la escuela existe un ambiente que estimula el aprendizaje de los estudiantes	21	26.9	52	66.7
29	En la escuela el centro de la actividad escolar es la enseñanza y el aprendizaje	13	16.7	60	76.9
30	En la escuela se práctica la supervisión educativa orientada a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje	29	37.2	44	56.4
31	En la escuela existe una evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje	23	29.5	50	64.1
32	La Dirección de la escuela sabe distinguir el momento de hacer cambios en la escuela	41	52.6	31	39.7
33	En la escuela se realizan los cambios necesarios de cara a mejor la enseñanza en la escuela	41	52.6	32	41
34	Mis actividades fomentan las buenas prácticas pedagógicas en la escuela	8	10.3	65	83.3
35	En la escuela existen la colaboración del personal docente y administrativo	15	19.2	58	74.4
36	El clima de la escuela fomenta el aprendizaje de los estudiantes	19	24.4	54	69.2
37	En el ambiente escolar se observan conflictos entre los sectores (docentes, estudiantes, padres)	45	57.7	28	35.9
38	El contexto escolar es conflictivo en general	52	66.7	20	25.6
39	Existen conflictos entre estudiantes	48	61.5	25	32.1
40	En la escuela existe un ambiente armónico y adecuado para el aprendizaje	27	34.6	45	57.7
41	En la escuela existe violencia entre estudiantes	54	69.2	18	23.1
42	Los maestros de la escuela cuentan con los recursos didácticos para el desarrollo de sus clases	49	62.8	23	29.5
43	Los estudiantes de la escuela disponen del material educativo para apoyarse en el aprendizaje	37	47.4	36	46.2
44	Los profesores y estudiantes tienen acceso al uso de recursos tecnológicos (laboratorios, internet) para el desarrollo de las clases.	50	64.1	23	29.5
45	La Dirección cuenta con los recursos económicos básicos para garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje	45	57.7	27	34.6
46	La escuela tiene el recurso humano para atender a los grupos de estudiantes inscritos	8	10.3	64	82.1
47	Los liderazgos de la escuela consultan a su personal antes de tomar decisiones que afecten los procesos.	50	64.1	22	28.2

48	La dirección ejerce un liderazgo que fomenta el trabajo en equipo	44	56.4	28	35.9
49	Las autoridades de la escuela fomentan una comunicación efectiva	45	57.7	28	35.9
50	La dirección de la escuela promueve estrategias motivacionales para el personal docente y administrativo	53	67.9	19	24.4
51	El liderazgo en la escuela inspira mayores compromisos y rendimiento en sus miembros	47	60.3	26	33.3
52	Contribuyo de manera activa para realizar los proyectos de la escuela	20	25.6	52	66.7
53	La escuela cuenta con proyectos educativos que contribuyen a mejorar la calidad de la educación en los estudiantes	32	41	41	52.6
54	La dirección de la escuela administra proyectos orientados a la solución de conflictos	49	62.8	24	30.8
55	Existen proyectos escolares orientados a la convivencia ciudadana de los alumnos	36	46.2	36	46.2
56	La relación entre docentes y estudiante es armoniosa	18	23.1	55	70.5
57	En la escuela existen conflictos(peleas) entre estudiantes	33	42.3	40	51.3
58	En la escuela existen relaciones de cooperación y ayuda entre los miembros de la comunidad educativa.	24	30.8	49	62.8
59	La relación entre los miembros de la comunidad educativa es armoniosa	18	23.1	55	70.5
60	En la escuela existe un sentimiento de solidaridad entre los miembros de la comunidad educativa.	27	34.6	46	59
61	Los miembro de la comunidad educativa mantienen una buena relación personal entre ellos	22	28.2	51	65.4
62	En la escuela existe una comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad educativa	32	41	41	52.6
63	La Dirección fomenta la comunicación entre profesores y/o estudiantes	42	53.8	31	39.7
64	En la escuela existe una adecuada comunicación entre maestros y alumnos	18	23.1	55	70.5
65	En el ambiente escolar se observa que existe rivalidad entre grupos	54	69.2	18	23.1
66	En la escuela existen conflictos en las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa	57	73.1	16	20.5
67	En la escuela existe tensión en las relaciones intergrupales	56	71.8	15	19.2
68	En la escuela existe maltrato psicológico en las relaciones interpersonales de la comunidad educativa	62	79.5	11	14.1
69	Existen maltrato con malas palabras entre estudiantes	54	69.2	19	24.4
70	Existen riñas entre los estudiantes de la comunidad educativa	61	78.2	11	14.1
71	En el ambiente escolar se observa que existen estudiantes violentos	53	67.9	19	24.4
72	En la escuela existe violencia física entre los estudiantes	59	75.6	14	17.9
73	En la escuela existe violencia verbal (malas palabras, gritos) entre estudiantes	52	66.7	21	26.9

74	En el centro escolar se observa un ambiente de tensión y violencia entre estudiantes	54	69.2	19	24.4
75	Existen estudiantes con características violentas en la escuela	55	70.5	18	23.1

En la tabla 2 se muestran los 76 ítems con sus respectivas frecuencias y porcentajes evidenciando con base a los resultados que se debe trabajar en la administración efectiva, para garantizar la reducción significativa de la presencia de conflictos en el centro escolar.

**Tabla 3. Frecuencias y porcentajes de las variables relacionadas con la gestión escolar desde la apreciación de los profesores**

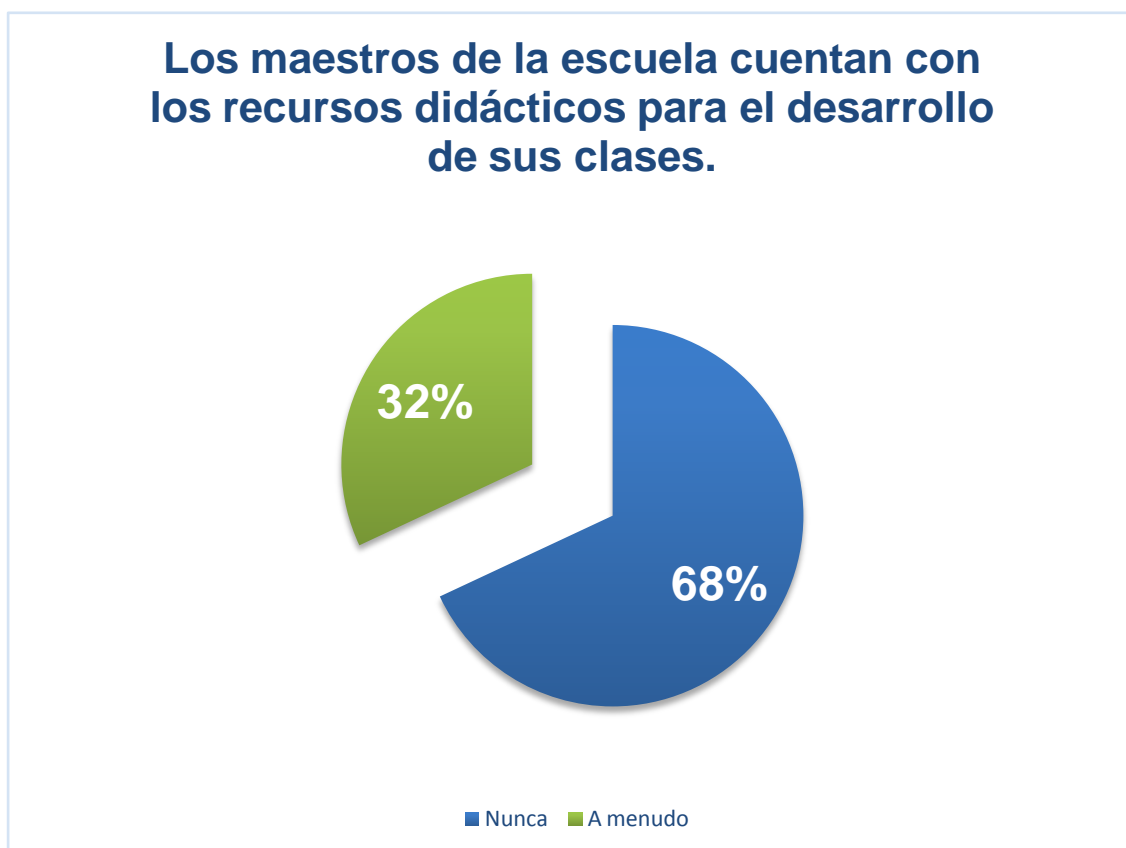
Nº	PREGUNTA	Nunca	%	A menudo	%
1	Participo en la planificación anual de la institución	48	61.5	25	32.1
5	La Dirección fomenta un estilo de liderazgo participativo	42	53.8	31	39.7
9	La escuela cuenta con una organización funcional adecuada a las necesidades	36	46.2	36	46.2
11	La escuela posee mecanismos de control y seguimiento	31	39.7	42	53.8
17	Los materiales didácticos están a disposición de los estudiantes	41	52.6	32	41
18	Los tiempos de clases se utilizan fundamentalmente para el aprendizaje	16	20.5	57	73.1
19	En la escuela se práctica la medición de resultados y objetivos institucionales.	25	32.1	48	61.5
25	Las autoridades escolares reconocen el trabajo destacado del personal administrativo, docente y estudiantil	35	44.9	38	48.7
30	En la escuela se práctica la supervisión educativa orientada a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje	29	37.2	44	56.4
36	El clima de la escuela fomenta el aprendizaje de los estudiantes	19	24.4	54	69.2

En el instrumento utilizado para la recolección de datos para los Liderazgos escolares (Directores/as, Subdirectores/as y Docentes), como se muestra en la tabla 3 un hallazgo significativo es que 48(61.5%) del personal encuestado manifiesta no participar en la planificación anual de la institución, el 42(53.8%) del personal encuestado dice que la Dirección no fomenta un estilo de liderazgo participativo, 36(46.2%) de los encuestados manifiesta que la escuela no tiene una organización funcional adecuada a las necesidades, 31(39.7%) manifiesta que la escuela no posee mecanismos de control y seguimiento adecuados, 41(52.6 %) del personal manifiesta que no poseen con

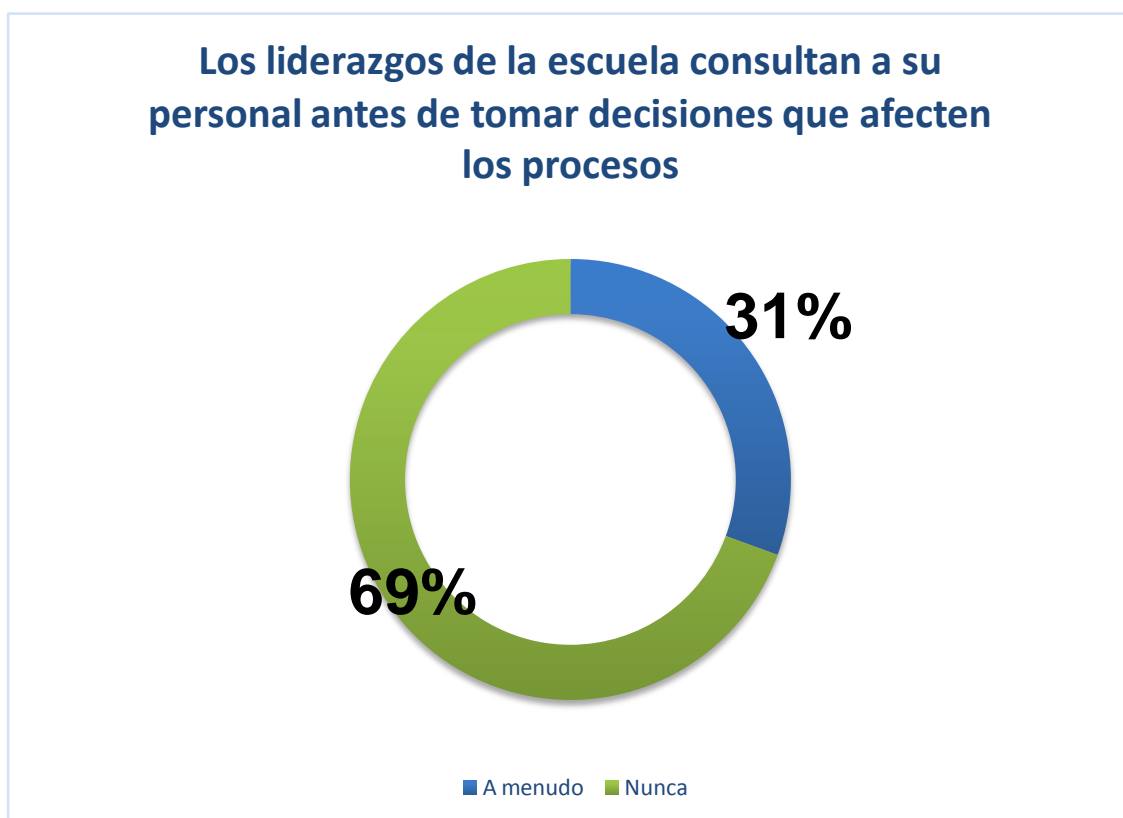
los recursos didácticos adecuados y estos no están a disposición de los estudiantes, 16(20.5%) de los encuestados dice que los tiempos de clases no se utilizan fundamentalmente para el aprendizaje, 25(32.1%) manifiesta que en la escuela no se práctica la medición de resultados y objetivos institucionales, 35(44.9%) de los encuestados manifiesta que las autoridades escolares no reconocen el trabajo destacado del personal administrativo, docente y estudiantil, 29(37.2%) de los encuestados manifiesta que en la escuela no se práctica la supervisión educativa orientada a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y 19(24.4%) de la población encuestada manifiesta que el clima de la escuela no fomenta el aprendizaje de los estudiantes.

A continuación se presentan una serie de gráficos que muestran los resultados significativos de la investigación realizada a los líderes escolares.

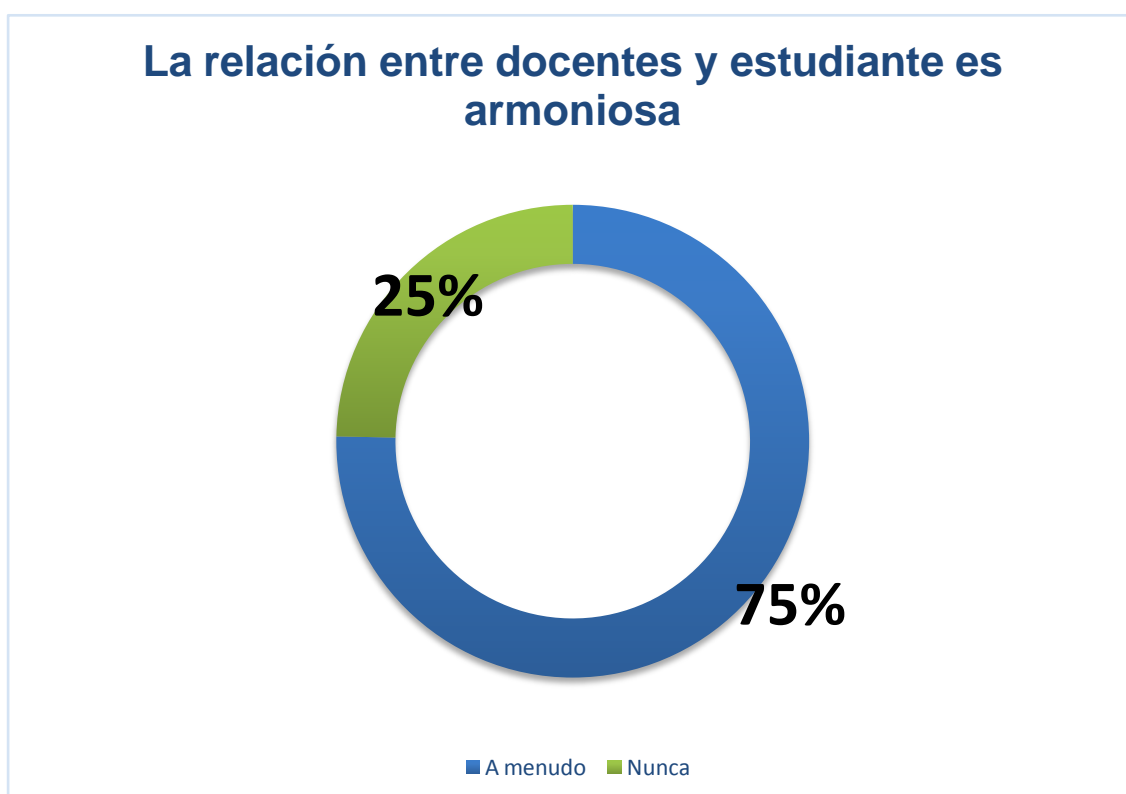
**Gráfico 6. Percepción de los profesores respecto a la disponibilidad y acceso de recursos didácticos en el centro escolar**



**Gráfico 7. Percepción del estilo de liderazgo en el centro escolar**

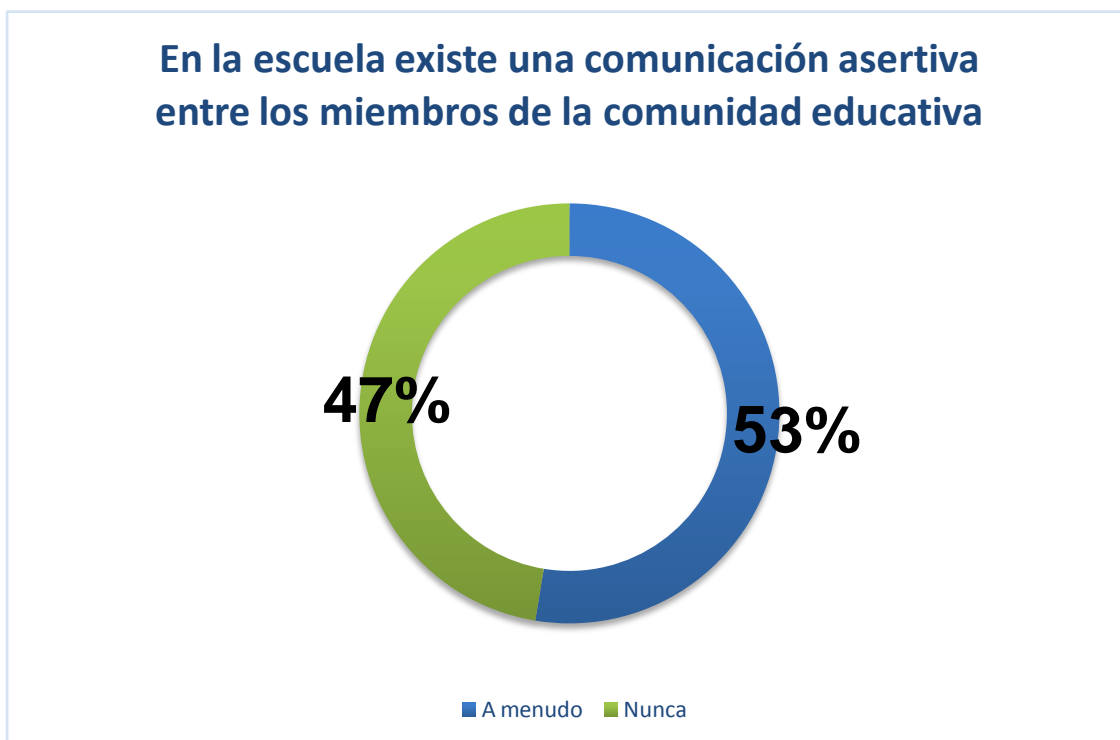


**Gráfico 8. Estimación de la calidad de las relaciones interpersonales en los centros escolares**

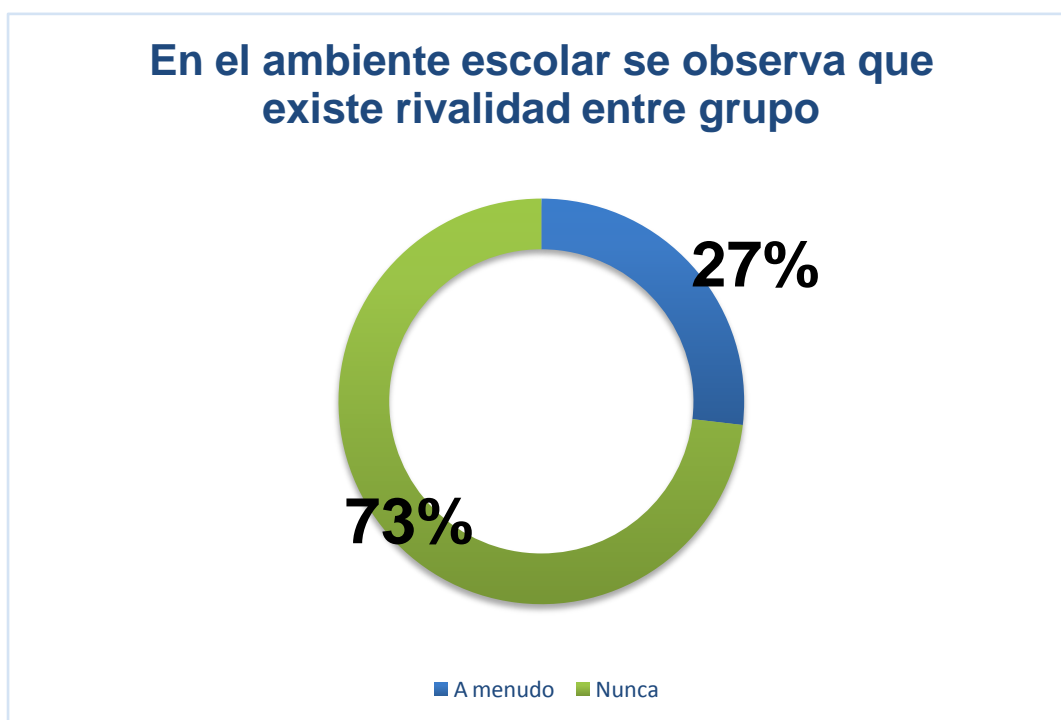




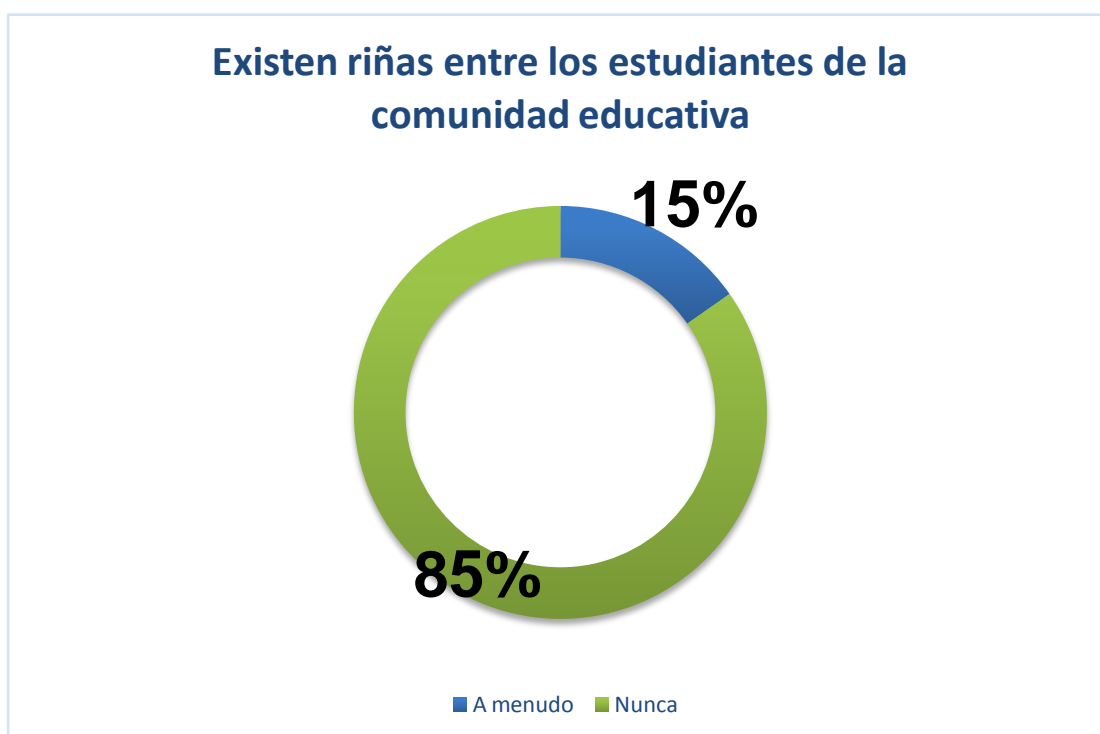
**Gráfico 9. Percepción de la asertividad en la comunicación en el centro escolar.**



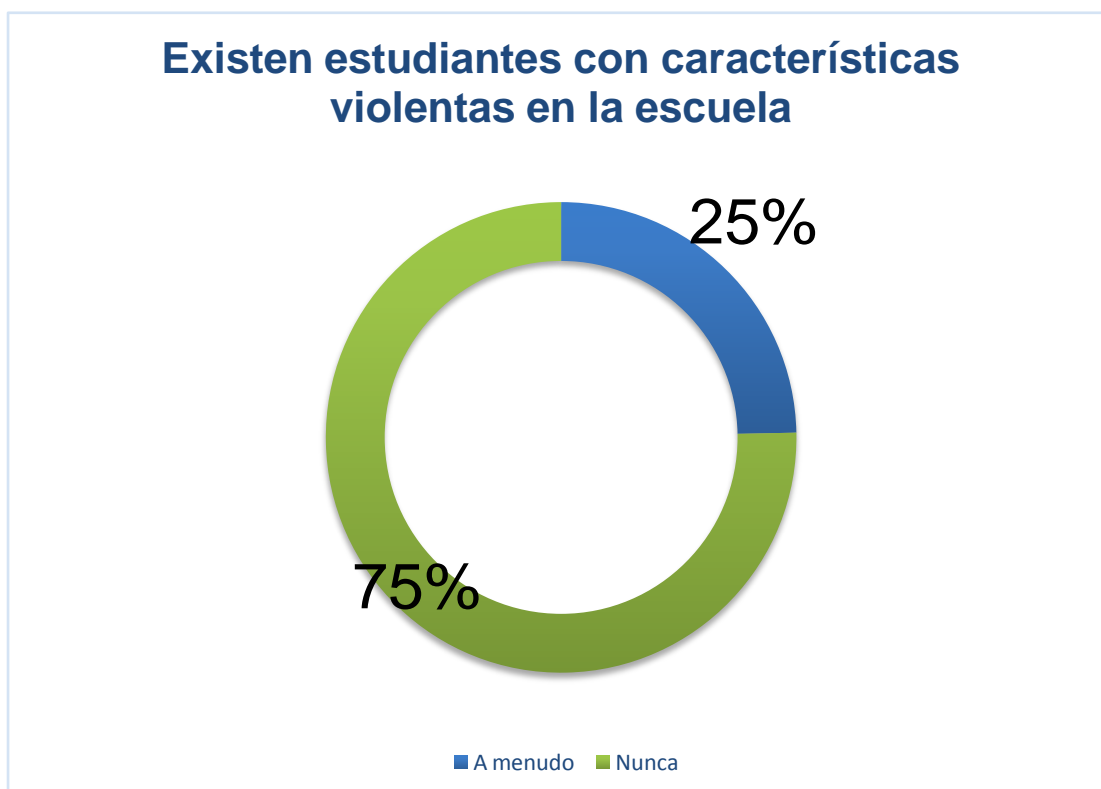
**Gráfico 10. Percepción de los niveles de rivalidad en los grupos del centro escolar**



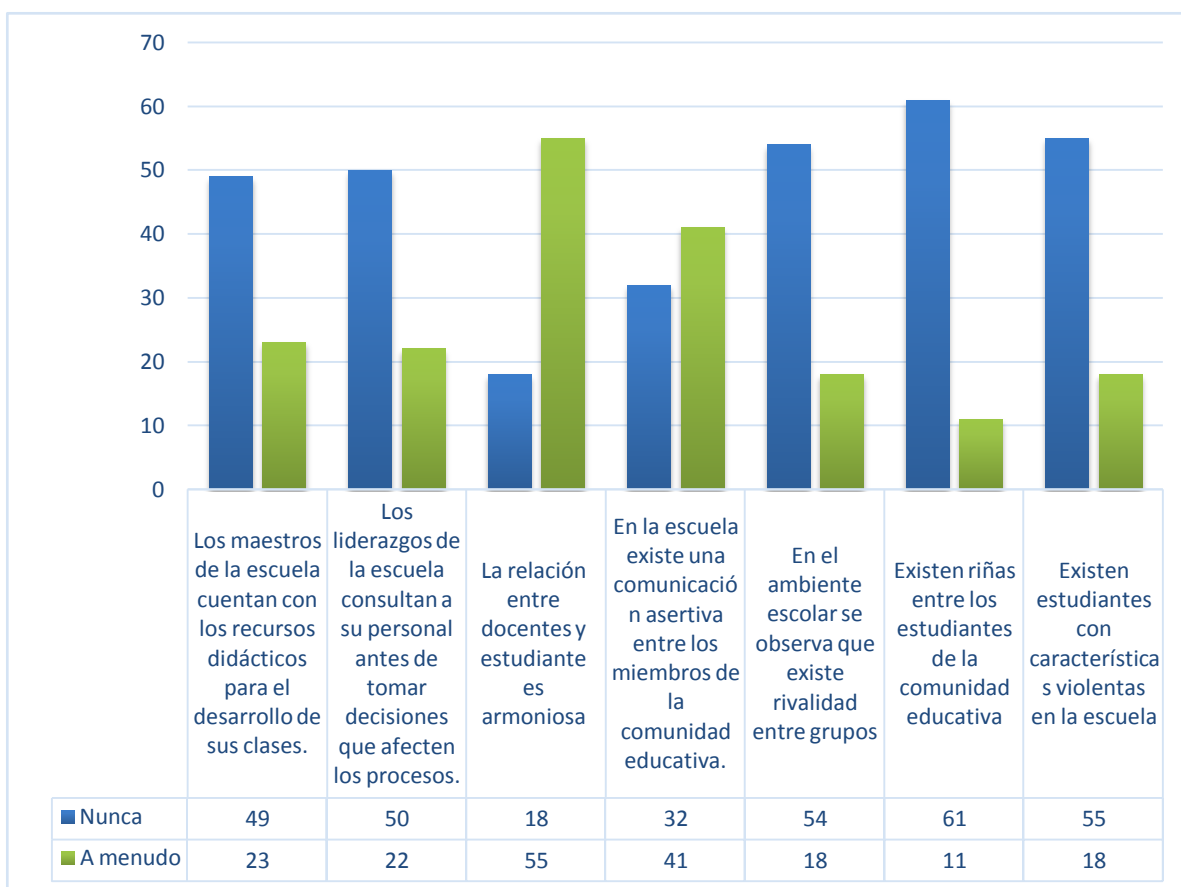
**Gráfico 11. Percepción de eventos asociados con riñas estudiantiles**



**Gráfico 12. Percepción de estudiantes con conductas violentas**



**Gráfico 13. Resumen de los resultados de la consulta realizada a los profesores**



En el gráfico trece representa el resumen de los hallazgos más importantes, se puede observar el análisis de las dimensiones: recursos, liderazgo y administración de proyectos que responden al análisis de la variable de: gestión escolar, así mismo se puede observar el análisis de la variable de conflictos escolares para las dimensiones: relaciones interpersonales, comunicación entre maestros y alumnos, rivalidad entre grupos, maltrato escolar y violencia entre estudiantes.

Según los datos recolectados y mostrados en el gráfico 13, 49(68%) de la población encuestada manifiesta carecer de los recursos didácticos para desarrollar sus clases, afectando los procesos de enseñanza-aprendizaje, 50(69.4%) de la población encuestada afirma que los liderazgos de la escuela no les consulta sobre las decisiones importantes que afectan los procesos educativos generando un descontento al no ser partícipes ni tomados en

cuenta en la gestión escolar, un cuarto de la población encuestada afirma que la relación entre profesores y estudiantes no es armoniosa afectando las relaciones interpersonales y grupales, al consultar sobre la comunicación 32(43.83%) afirma que no existe una comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad educativa, lo que afecta las relaciones interpersonales en los procesos de enseñanza-aprendizaje, un cuarto de la población encuestada manifiesta que existe rivalidad de grupos en el centro escolar lo que representa un conflicto escolar, afectando la gestión efectiva del centro educativo, 11(15%) de los encuestados manifiesta que dentro del centro escolar existen riñas entre los estudiantes lo que incita a la violencia juvenil y manifiestan que existen estudiantes con características violentas y conducta difícil representando un conflicto escolar a resolver por los líderes escolares.

### **4.3 Discusiones y conclusiones**

Según se analiza más de dos quintas partes de la muestra encuestada de los estudiantes, afirma que dentro del centro educativo existen grupos de estudiantes conflictivos que muestran una conducta difícil, lo cual afirma que la violencia juvenil es uno de los principales conflictos escolares que poseen los centros de educación en la actualidad, cerca de un quinto de la muestra afirma que dentro del centro educativo existen problemas de violencia física y verbal entre los miembros de la comunidad educativa. Al analizar el maltrato físico y verbal, existen dos jóvenes de cada diez que son víctimas de este tipo de maltrato. Cerca de cuatro de cada diez estudiantes afirma que no hay criterios de justicia e igualdad entre los miembros de la comunidad, más de un quinta parte de los encuestados afirman que en el centro educativo existen problemas de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, distorsionando la comunicación efectiva y entorpeciendo los procesos de enseñanza-aprendizaje, cerca de los dos quintas partes de los encuestados afirma que en casos de emergencias no hay personas que estén dispuestas a resolver la emergencia que se presentan.

Partiendo del análisis de los datos recolectados sobre los conflictos escolares de los estudiantes, se puede considerar que la escuela no es el espacio de convivencia deseado para los niños y adolescentes. Debido a que

la escuela tiene como fines la organización y planificación curricular, así mismo se tiene una fuerte influencia en fortalecer y construir valores de convivencia, de solidaridad y de diálogo entre los niños y adolescente. La escolarización está perdiendo el papel original que históricamente ha desempeñado, después de la familia, es la responsable de la formación y educación de la personalidad. Los mensajes que en ella se transmiten, se re conceptualizan y que se producen no son muy creíbles, legítimos y viables para determinados alumnos, padres y profesores. La repercusión práctica de ello tiene naturaleza diferente y afecta a distintas facetas de la convivencia humana.

Arriba de la mitad de los encuestados manifiestan que no se puede confiar en los miembros de la comunidad educativa, es decir seis de cada diez estudiantes se sienten inseguros y confían muy poco en las autoridades e integrantes de la comunidad educativa lo que contribuye de manera directa al problema de inseguridad en las escuelas, representando un conflicto administrativo significativo que emana de problemas en la gestión administrativa. Un tercio del total de encuestados afirma que no hay relaciones de respeto entre los miembros del centro de educativo, lo que se analiza que de cada diez estudiantes por lo menos tres han sufrido irrespeto y algún tipo de discriminación a sus creencias y nivel cultural. Cerca de un quinto de los encuestados afirma no sentirse alegre dentro del centro y sus relaciones de compañerismo y amistad son deficientes, dos de cada diez estudiantes no se sienten alegres dentro del centro escolar, afectando el valor de la espiritualidad en las relaciones dentro de la escuela.

Más de la mitad de la población de liderazgos escolares manifiesta no tener participación activa en la planificación anual de la institución, esto quiere decir que seis de cada diez líderes escolares se quejan de no participar en la planificación anual, esto afecta los procesos de Gestión Escolar porque se ve afectada la dimensión del Planeamiento Institucional lo que contribuye de manera directa a una ineficiente Gestión Escolar Efectiva.

Uno de los indicadores para el análisis de la dimensión de Dirección Escolar, es el estilo que fomenta la Dirección del Centro Educativo, se encontró que la mitad de los encuestados afirma que en la escuela no se fomenta un

estilo de dirección participativa que los involucre en las principales decisiones que se toman al interior del centro escolar, lo que significa que cinco de cada diez profesores afirma que existe un liderazgo participativo por parte de la dirección lo que influye directamente en una negativa gestión escolar.

En la dimensión de la organización escolar, la mitad del personal encuestado manifiesta que el centro escolar no cuenta con una buena organización institucional que oriente los procesos educativos a mejorar de manera eficiente la gestión escolar, en este mismo análisis cerca del 40% de la población encuestada manifiesta que la escuela no cuenta con los mecanismos adecuados para un control efectivo, lo cual obstaculiza los procesos y procedimientos de organización institucional. En el análisis de la dimensión de normativas de funcionamiento, más de la mitad de la población encuestada manifiesta que los materiales didácticos no están al alcance de los estudiantes y esto obstaculiza los procesos de enseñanza-aprendizaje, incidiendo de manera negativa en la gestión escolar.

Una quinta parte de la población encuestada afirma que los tiempos de clase no se utilizan fundamentalmente para el aprendizaje, lo que afecta directamente el calendario escolar retrasando los objetivos y metas institucionales. En la dimensión medición de resultados, alrededor de una tercera parte de la población encuestada afirma que dentro del centro educativo no se practica la medición de resultados y objetivos institucionales, lo que afecta la gestión escolar, al no practicar la medición de resultados, indicaría que no hay un seguimiento adecuado de los procesos y procedimientos institucionales. Dentro de la dimensión de eficiencia y eficacia en las tareas, cerca de la mitad de la población encuestada afirma que los líderes escolares no reconocen el trabajo efectuado por el personal, lo que influye directamente en la motivación del personal, afectando las relaciones interpersonales y laborales de los miembros de la comunidad educativa.

Para el análisis de la dimensión de supervisión y control de los procesos, se observa que según los resultados más de una tercera parte de los encuestados afirman que en la escuela no se practica la supervisión educativa y esto afecta las actividades educativas porque no mejoran el proceso de

enseñanza-aprendizaje. Un cuarto de la población afirma que el clima de la escuela no fomenta el aprendizaje de los estudiantes, lo que se traduce en falta de un clima institucional positivo orientado a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje de la población estudiantil.

La gestión escolar efectiva canaliza los esfuerzos institucionales en función de lograr aprendizajes significativos y efectivos en los estudiantes, que los prepare para la vida. La gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje, es el marco conceptual que define la gestión escolar y establece los elementos que la componen (MINED. 2008). Para mejorar la calidad de la educación, es imprescindible que los centros educativos cuenten con una *gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje* que se apoye en los procesos de planeamiento institucional (Pie PEA), organización escolar efectiva, dirección escolar efectiva y normativas de funcionamiento institucional. Esta gestión debe canalizar y priorizar todos los esfuerzos institucionales en función de lograr aprendizajes significativos que les permita a los estudiantes prepararse para la vida.

Los datos obtenidos en el proceso de la investigación reflejan que hay una importante percepción sobre los problemas de la gestión escolar en el centro educativo, y las sanciones adoptadas han sido poco efectivas; cabe destacar que en las escuelas analizadas, la mayoría de los docentes estiman que la gestión escolar es poco efectiva y están en desacuerdo con los líderes administrativos del centro, se quejan de la poca participación en temas educativos y que no son tomados en cuenta para participar en la planificación escolar afectando los procesos de enseñanza-aprendizaje, en general hay una alta percepción de la falta de liderazgo, la convivencia en el centro educativo se ha ido deteriorando, y las líneas giradas por la Dirección han sido poco efectivas; las medidas institucionales en el tema no están dando los resultados esperados y existe poco interés por parte del MINED en seguirla profundizando.

Es importante destacar que al haber una ineficiente gestión escolar la presencia de los conflictos escolares y administrativos es alta, los centros

educativos cuyos docentes perciben un alto nivel de conflictos administrativos y escolares determinan que están directamente relacionados con los entornos familiares y el descuido de los jóvenes, ya que pasan la mayoría del tiempo solos y que por ello, son fácilmente influenciados por grupos con características de violencia en las comunidades.

Los estudiantes opinan que los niveles de violencia y presencia de conflictos administrativos y escolares en los centros educativos son importantes, además estiman que el nivel de convivencia se ha deteriorado, pese a que un número significativo de estudiantes opina que las sanciones y medidas adoptadas por la institución han sido las correctas. El clima institucional en la escuela, es un elemento clave en la configuración de la convivencia escolar, por ello, no puede olvidarse en el análisis de los conflictos escolares que los profesores consultados estiman que el clima organizacional es muy relevante como factor de riesgo o protección de los hechos de violencia, sin embargo, los profesores plantean que en los centros educativos no existen programas concretos orientados a la prevención del riesgo de violencia de los jóvenes, pero refieren que son otras instituciones (PNC, ISNA, PGR) quienes eventualmente los visitan para desarrollar charlas sobre temas como la violencia, drogas y familia.

En cuanto a los cargos de dirección se refiere, sobresale que la gran mayoría presentan estilos de resolución de conflictos evasivos o los enmascaran, pero no lo abordan de manera directa y asertiva. Esto es un factor importante que podría incidir en un clima de convivencia no saludable. Por tanto, se requiere el planteamiento de una estrategia y programa de trabajo integral, multi y transdisciplinario, que incorpore acciones a nivel comunitario, familiar y educativo, orientado a la promoción de una gestión escolar efectiva como mediador de conflictos y prevención de la violencia juvenil. Al ser la violencia y la presencia de conflictos escolares y administrativos una problemática que se ha generalizado en todos los ambientes sociales, familiares y educativos, puede comprenderse con mayor claridad la necesidad de proyectos intraescuela que favorezcan nuevos escenarios de promoción de la paz entre estudiantes.



Además, las prácticas educativas y la gestión escolar tiene un impacto extraordinario sobre el clima relacional (sobre todo entre el profesorado y el equipo directivo de los centros y el profesorado entre sí), así como en el clima educativo y el clima de pertenencia. Algunos elementos que no se pueden pasar por alto son:

- El comportamiento esperado en el cumplimiento de las normas de convivencia.
- La organización física del aula.
- Las habilidades comunicativas del profesorado.
- El tipo de intervención del profesorado ante el comportamiento del alumnado.
- La comprensión del modo de adaptación emocional y social del alumnado.
- La autonomía del alumno.
- La participación de las familias.

Queda claro que una gestión escolar efectiva representa un papel protagónico y es de vital importancia como factor de mediación y resolución de conflictos escolares y administrativos. Es importante mencionar que la cultura de la no violencia y mediación de conflictos debe trabajarse desde la óptica de la gestión escolar efectiva, revisar y analizar la gestión y a partir de ese análisis, plantear y proponer prácticas orientadas a la prevención, mediación y resolución de conflictos escolares que ayuden al fomento de una cultura de paz dentro y fuera de la institución.

A partir de estos resultados, se debe preparar a la comunidad educativa para dar énfasis al aspecto solución, ya que si los docentes, alumnos y demás actores del proceso educativo planifican e implantan Programas de Gestión Escolar Efectiva y Manejo de Conflictos Escolares, estarán contribuyendo significativamente en la solución de esta problemática. Los centros educativos por la naturaleza de los mismos son las instituciones propicias para afrontar las situaciones de violencia en el país. También, a partir de los hechos concretos

de cada institución se pueden crear planes institucionales específicos de solución de conflictos y prevención de la violencia que realmente sea acorde a la realidad de cada comunidad para lograr mayor efectividad, en donde participen líderes administrativos, docentes y alumnos de manera activa en el proceso. Los centros educativos como organización, son espacios de convivencia caracterizados por las interrelaciones entre sus miembros, reguladas por normas de organización y funcionamientos. El clima institucional, es un elemento clave en la configuración de la gestión y convivencia escolar, por ello, no puede olvidarse en el análisis de los conflictos, la micropolítica de los centros educativos, ya que como sostiene Ball (1989), son territorios donde la influencia interpersonal, el compromiso y las negociaciones llegan a ser tan importantes como los procesos formales.

En la cultura de la gestión escolar existen estilos predominantes en el abordaje de los conflictos, líneas de solución habituales a los mismos, y un contexto de mayor o menor regulación formal de las decisiones que afectan a la convivencia. El estilo de resolución de conflicto está vinculado al clima organizacional y este como factor protector o facilitador de los hechos de violencia en los centros educativos, de ahí la importancia de conocer los estilos del personal directivo a cargo de las instituciones educativas. Algunos elementos que emergen del análisis anterior son:

- La gestión escolar es un ambiente donde existe desorganización entre los maestros y personal administrativo, los directores de los centros escolares no son vistos como líderes capaces de girar directrices y normas funcionales que contribuyan a mejorar los procesos administrativos.
- La dirección de los centros educativos debe fomentar de manera más efectiva un estilo de liderazgo participativo donde se involucre al personal docente en actividades de planeamiento y seguimiento escolar a fin de mejorar los procesos educativos.
- La presencia de conflictos escolares y administrativos es significativo en cada uno de los centros educativos analizados.
- El clima escolar es un ambiente caótico, donde existe mucha violencia

entre los jóvenes, estos perciben que las reglas a menudo no son claras, ni justas, y los líderes escolares poco o nada hacen para mejorar el clima institucional. Ellos se justifican en que el MINED no tiene planes de prevención y que son amenazados por los jóvenes que podrían ser miembros de pandillas.

- Los padres no están comprometidos del todo con la formación de sus hijos, desligándose y poniendo toda la responsabilidad en los centros educativos.
- La comunidad influye en la crianza de los niños y jóvenes.
- Los compañeros influyen grandemente en el comportamiento de los jóvenes.
- El ambiente donde se vive influye, pero la familia es la principal responsable de la crianza adecuada de los jóvenes.
- La violencia familiar es frecuente, aunque el estudio no evalúa la violencia familiar se puede deducir de las conversaciones con los directores que los jóvenes proceden de familias disfuncionales, donde son víctimas de maltrato físico o verbal.
- Las noticias y los periódicos evidencian una gran presencia de conflictos y violencia familiar en el país.
- La pobreza influye en la violencia y genera conflictos en el interior del centro escolar.
- Los conflictos escolares y administrativos ha estado presente siempre, solo que antes eran hechos más privados, se escondían, ahora son más públicos y se dan en todos los lugares. El Salvador en general, presenta un ambiente conflictivo y violento.

La prevención y atención del problema de conflictos escolares y administrativos atañen a todos los participantes del proceso educativo, tanto estudiantes, profesores, directores/as, familiares, miembros de la comunidad y entidades estatales, principalmente la institución educativa, que es la que está directamente relacionada con todos los demás elementos del sistema, de ahí la importancia de que exista un liderazgo en el clima educativo.

#### **4.4 Medidas alternativas para el manejo de conflictos escolares y administrativos en los centros escolares**

En este apartado de la investigación y como antesala a presentar la propuesta final del estudio sobre el manejo y tratamiento de conflictos escolares, a continuación se presentan una serie detallada de medidas alternativas para el manejo de conflictos escolares y administrativos en los centros escolares. Es importante destacar que para el enunciado de estas medidas, se tomo de base los resultados del trabajo de campo realizado en la investigación, las necesidades detectadas en los centros escolares y el estudio e investigación bibliográfica.

1. Los dos grandes medios para promover un clima de convivencia en la escuela positivo y democrático dentro de un proyecto educativo son la organización escolar y el currículo. Desde la perspectiva de la organización escolar, es importante tener en consideración los mecanismos que regulan la convivencia: los derechos y los deberes de sus miembros, los modos de participación, la distribución de responsabilidades, la asignación y ejercicio de poderes, la utilización del tiempo y del espacio, las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa.
2. Reforzar el trabajo sobre: las relaciones interpersonales, normas constructivistas, valores institucionales, participación comprometida y formular estrategias de intervención.
3. La creación de un programa para educar cooperativamente: Educar mediante actividades de enseñanza que involucren la elaboración compartida del conocimiento, implica diseñar estrategias de enseñanza-aprendizaje que enfatizan el trabajo en grupo y el aprendizaje cooperativo. La educación cooperativa conlleva una actividad docente donde el profesor debe de enseñar a cooperar de manera positiva a sus alumnos, observar cada grupo y a cada alumno, atender y orientar a cada equipo en la solución de problemas, además de proporcionar el

reconocimiento y la oportunidad de que el alumno compruebe su propio progreso, mejorar el ambiente del centro impulsando la participación, el respeto, la colaboración y la sensibilización.

4. Mejorar el ambiente a través del análisis de diferentes variables que influyen en la mejora de la convivencia: actitudes, organización, normatividad, necesidades, desarrollo personal de los miembros de la comunidad escolar: entender la educación como proceso, organizar la tutoría y actividades para el desarrollo personal de los alumnos: programas sobre autoestima, habilidades sociales, encausar la resolución de los conflictos a través de técnicas como la mediación. Implicar y promover la coordinación del centro y las familias en torno a los proyectos.
5. Generar programas de prevención y orientación a docentes, autoridades, alumnos y padres de familia para que puedan identificar y afrontar las acciones y los efectos del bullying.
6. Elaborar y redefinir instrumentos de detección y evaluación de la violencia, acoso y de la convivencia en la escuela, de acuerdo a nuestra realidad.
7. Desarrollar programas de conocimiento y desarrollo personal: autoestima, autoconcepto, inteligencia emocional, habilidades sociales, comunicación asertiva, solución de conflictos, etc.
8. Diseñar una metodología para propiciar la enseñanza y la promoción de valores en el aula (respeto, compañerismo, empatía, solidaridad, etc.) como parte del currículum oculto.
9. Implementar programas de habilidades de afrontamiento y apoyo psicológico a los alumnos víctimas de bullying, así como también programas de intervención.

10. A nivel Institucional se recomienda reforzar y establecer de manera precisa las normas de convivencia y fortalecer los canales de comunicación, a nivel de docente, se recomienda establecer los criterios de trabajo compartido y crear instancias de coordinación, y a nivel de contexto, se recomienda la participación de los padres de familia y el trabajo con la comunidad.
11. Respecto de las formas de abordaje y de acuerdo con los resultados encontrados se recomienda crear programas y equipos de apoyo, para tratar la violencia estudiantil, así como crear un programa institucional para la mediación e intervención de los acontecimientos de violencia en las instituciones, mantener el registro y buscar la vinculación entre lo que sucede en las aulas y el entorno educativo que es generador de violencia.
12. Para el refuerzo de la estrategia anterior, se recomienda la creación y la existencia de un centro de resolución de conflictos dentro de los centros escolares, atendidos por expertos en el tratamiento e intervención de conflictos que desempeñen un papel protagónico y mediador de partes ante la existencia de un conflicto.
13. Buscar y reforzar el papel de los equipos interdisciplinarios (Policía, Procuraduría, ISNA) y articular de la gestión directiva, es decir, que exista una coordinación efectiva que logre abordar el problema de la violencia en la institución. Reforzar el trabajo en equipo y buscar la vinculación preventiva y correctiva de los conflictos al interior de los centros escolares. La vinculación entre los equipos interdisciplinarios-gestión directiva- estructuras institucionales debe ser protagónica para el abordaje de la violencia. Se considera oportuno la responsabilidad directa por parte del Ministerio de Educación como la directriz principal que guie un programa preventivo y correctivo en los centros escolares.

14. Impulsar la participación en cooperativo de los estudiantes, es decir, que la mayoría de los trabajos académicos en el aula sean desarrollados de manera cooperativa donde los subgrupos trabajen en conjunto para alcanzar los objetivos y buscar la integración de los discentes dentro de las actividades que desarrollan en las lecciones que imparten.
15. Se requiere de manera urgente un esquema de trabajo integral, multi y transdisciplinario, que incorpore acciones a nivel comunitario, familiar y del centro educativo para reducir los niveles de violencia y la presencia de los conflictos al interior de los centros escolares, entre algunas actividades que se destacan para trabajar con los estudiantes y prevenir la violencia, se pueden mencionar: La creación de un programa de emprendedurismo juvenil para desarrollar y potenciar las habilidades emprendedoras de los estudiantes, la creación y mantenimiento de un huerto escolar, impulsar talleres de pintura, escultura, música, reforzar las actividades deportivas, impulsar proyectos de huertos avícolas, impulsar las visitas técnicas y de campo, todas estas y otras actividades orientadas a generar una cultura de paz impulsando a los jóvenes a permanecer libres de los ambientes conflictivos.
16. Analizando la situación actual del país, donde a diario la violencia y los conflictos escolares van en aumento, se recomienda como medida alterna al modelo de prevención y orientación a la cultura de para la creación de un **modelo punitivo-sancionador** donde el centro aplique las normas del reglamento interior según el sentido retributivo de la justicia y la equidad, donde se repare el daño recibiendo un castigo, este proceso se puede hacer bajo una mesa de análisis de los conflictos. La hipótesis de este modelo es que la sanción disuade de reincidir a quien ha cometido la falta y de que es ejemplificadora para los demás porque los avisa.
17. Para el tratamiento de conflictos escolares y administrativos y atendiendo a las necesidades específicas del centro escolar se debe formular un modelo que incluya: la elaboración del diagnóstico

preliminar del contexto y la relación, una fase de concentración, la selección del programa idóneo a implementar en el centro escolar, respondiendo a las necesidades de la institución, promoción y divulgación, formación a docentes, formación a estudiantes, un punto importante es la creación de una mesa de gestión de conflictos, conformada por las partes mediadoras que tendrán que tomar decisiones oportunas para la resolución de los conflictos al interior de la escuela, la creación de un centro de mediación de conflictos al interior de cada institución, así mismo debe existir un centro de mediación de conflictos formado por expertos en la materia de resolución de conflictos.

18. Se recomienda: la implementación de estrategias de convivencia, habilidades para la vida, gestión de la conflictividad y prevención de la violencia, que los docentes participen en talleres de transformación pedagógica, elaborar manuales de convivencia, implementar al interior de cada centro escolar planes de acción, con participación de la comunidad, padres de familia, profesores, unidades de salud, y PNC.
19. Impulsar al interior del centro escolar un programa de emprendedurismo juvenil con apoyo de empresas locales, con el objetivo de ampliar las oportunidades de inserción a la vida productiva de los jóvenes, por medio de la creación de un fondo de capital semilla y la provisión de servicios de apoyo empresarial.
20. En definitiva, se recomienda mayor participación del Estado, en este caso del Ministerio de Educación en capacitación a través de talleres o conversatorios para que los docentes de estas instituciones puedan abordar de manera eficaz las situaciones de violencia que se presentan en sus instituciones. Además se recomienda la creación de nuevas políticas educativas orientadas a mediar conflictos escolares, desde su etapa de prevención, mediación y resolución, estas políticas educativas serán las directrices generales que orienten la creación de micro políticas al interior de cada centro escolar para el abordaje de los problemas de violencia y conflictos.



A continuación, en el capítulo V se presenta la propuesta final de la investigación realizada sobre el tratamiento de conflictos escolares y administrativos en 3 centros escolares del distrito 06-02 de San Salvador. La formulación de la siguiente propuesta educativa está basada en los resultados de la investigación realizada al interior de los centros escolares en estudio y es importante destacar que la propuesta está basada en un modelo de prevención a la violencia bajo un enfoque de cultura de paz, el modelo se orienta a la creación de programas de formación a docentes y estudiantes bajo un enfoque de prevención de violencia y resolución de conflictos escolares y administrativos.

# CAPÍTULO V

## PROPUESTA EDUCATIVA PARA MEDIAR CONFLICTOS EN LOS CENTROS ESCOLARES

San Salvador, 2014

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA EDUCATIVA PARA MEDIAR CONFLICTOS EN LOS CENTROS ESCOLARES

#### 5.1 Presentación

*La paz no está fuera del ser humano, no es una paloma blanca a la que hay que cazar; la paz está dentro de nosotros, en nuestra conducta, en el dominio que tenemos de nosotros mismos, en nuestra actitud ante la vida.*

*Elena Poniatowska*

En nuestro contexto social y escolar nos encontramos en el desarrollo escalonado de una extensión en los diferentes centros educativos, denominada Jornada Escolar Completa, donde la extensión de tiempo para la convivencia ha producido nuevos focos de conflictos a través de las relaciones humanas, que de algún modo entorpecen la comunicación y la convivencia en la vida diaria.<sup>46</sup>

El presente documento se convierte en una propuesta educativa denominada: “Programa Educativo para la Resolución de Conflictos Escolares y Administrativos”, la cual es el resultado de una investigación realizada en el período 2013-2014 en tres centros escolares del distrito 06-02 de San Salvador, sobre la problemática de conflictos escolares y administrativos.

En el mismo se presenta una propuesta sobre la forma de resolver conflictos en el ámbito educativo, fundada en los principios de la cultura de paz. Para la elaboración del mismo se partió de una recolección de información sobre la gestión administrativa y las formas de resolución de conflictos que tienen las unidades educativas, específicamente los centros escolares: Instituto Nacional Albert Camus, Centro Escolar República de Nicaragua y Centro Escolar España, todas pertenecientes al distrito 06-02 de San Salvador, con estudiantes de Tercer Ciclo y Bachillerato. En esta línea es importante destacar que para la elaboración de la propuesta educativa para el manejo y tratamiento

---

46 (Reynolds, D. Otros, “Las Escuelas Eficaces”. Colección Aula XXI N° 65 Editorial Santillana, 1999)

de conflictos se han consultado modelos educativos exitosos, como los son el “Modelo de Gestión de Conflictos Escolares” (Chile).

La propuesta educativa pretende revisar y estudiar lo planteado por este modelo y cotejarlo con la realidad salvadoreña, para poder implementar un modelo sencillo basado en programas de capacitación a Directores/as, Subdirectores/as, Docentes y Estudiantes sobre temas relacionados con el mejoramiento de la gestión escolar y principalmente el abordaje para prevenir y mediar ante los conflictos, la propuesta es una recopilación y adaptación del modelo chileno, también para su elaboración se han consultado otros modelos de la región. En este sentido se parte de que este modelo es aplicable a la realidad salvadoreña porque se trata de generar un conjunto de estrategias basadas en jornadas de capacitaciones para trabajar con jóvenes en temas relacionados a la educación en valores y el fomento de una cultura de paz, participativa que mejore la convivencia escolar y por el lado de los Líderes escolares trabajar en jornadas de capacitación sobre temas relacionados a mejorar la gestión escolar y administrativa, estos programas pueden incluirse como eje transversal en los programas de estudio dentro de la planificación anual de cada centro escolar.

El presente documento, denominado: Programa Educativo para la Resolución de Conflictos Escolares y Administrativos, va dirigido, en primera instancia, a las y los beneficiarios directos de esta investigación:

- A las directoras y los directores de las unidades educativas, por ser quienes se encuentran ante el desafío de subir un escalón más y convertir el centro educativo en un lugar que armonice con los principios básicos de los derechos humanos, de la democracia, de la cultura de paz y con los valores como el respeto, la solidaridad y la justicia.
- A las profesoras y los profesores, como artesanos y artífices de esta labor quienes al igual que las directoras y los directores, tienen el reto de continuar haciendo camino que conduzca a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

- A las y los estudiantes, por ser artífices del cambio, y por estar ante un gran reto, dejar el rol pasivo que tradicionalmente se les ha asignado para transitar hacia espacios en los que se conviertan en las activas y los activos constructores de la paz y hacer de ella y de la justicia una realidad cotidiana.
- A toda la comunidad educativa, porque la convivencia positiva no es algo que surge espontáneamente, sino que es fruto de un proceso de construcción social y colectiva, para el que se requiere unas condiciones mínimas de acuerdo y consenso, porque el trabajo aislado no conduce a nada y sólo es un desgaste de fuerzas. Y, por el contrario, el trabajo colectivo, aunque complejo y difícil, entraña mejores frutos y mayores aprendizajes.
- Pero también va dirigido a otros actores, que sin estar involucrados de la misma forma que las personas antes mencionadas, tienen directa relación con el ámbito educativo y por tanto, tienen interés en generar en los centros escolares un clima de convivencia en el que toda la comunidad educativa participe y conviva de la forma más positiva y satisfactoria posible. Aquí entran otros Centros Educativos, Direcciones Departamentales de Educación, Servicios de Educación, Ministerio de Educación y todos aquellos organismos comprometidos con el tema educativo.

Para finalizar la investigación, partiendo del estudio realizado y la teoría planteada en el Modelo de Gestión de Conflictos Escolares, se presenta un Programa Educativo para Mejorar los Conflictos Escolares.

El programa educativo consiste en la elaboración de una matriz con ideas educativas enfocadas a la prevención de los conflictos, el diseño y construcción de una carta didáctica que refleje una serie de temas orientados a la prevención y resolución de conflictos escolares, y una matriz con ideas administrativas enfocadas a mejorar la gestión escolar, la elaboración de una carta didáctica que refleje una serie de temas orientados a lograr una “Gestión Escolar Efectiva”, con el objetivo de disminuir la presencia de los conflictos administrativos en el interior del centro escolar.

Las propuestas curriculares, en términos de unidades de aprendizajes son el producto de la investigación realizada en tesis para obtener el grado de Máster en Administración de la Educación de la Universidad Pedagógica, este apartado se considera un aporte significativo a los centros escolares, para que en un futuro cercano puedan incluir este programa educativo dentro de la planificación anual, como eje transversal orientado a la resolución de conflictos escolares en el marco de una gestión escolar efectiva.

La propuesta es la mirada que debemos tener en los fenómenos que provocan mayor tensión al interior de las escuelas; la mayoría de las unidades están validadas a partir de experiencias investigadas en los centros educativos del distrito 06-02 de San Salvador. Tendremos como idea fundamental buscar las instancias de mediación y de esta manera encontrar el entendimiento y el éxito de las buenas relaciones interpersonales.

## **5.2 Marco conceptual**

Hacer referencia a un modelo de gestión de conflictos en el ámbito escolar remite, en primera instancia, a pensar en dos palabras clave: conflicto y modelo de la gestión de los conflictos. A lo largo del presente documento se intentará abordar la definición de estos términos, aunque no de una manera exhaustiva, ya que no es el objetivo del mismo. Por el contrario, lo que se pretende es proporcionar una lectura ágil, alejada de los academicismos, fundamentalmente porque lo que se busca es que sea de fácil comprensión y así pueda llegar a cualquier tipo de lector.<sup>47</sup>

### **5.2.1 Conflicto**

En general, el conflicto es percibido como algo negativo, una amenaza o peligro que pone en riesgo la integridad (física o psicológica) de quien se ve afectado por el mismo; usualmente conflicto va asociado a violencia, razón por la cual se lo trata de evitar antes que hacerle frente. Sin embargo, el conflicto no es bueno ni malo en sí, sino que depende de la manera en que es

---

47 (Torrego, J.C., "Mediador de Conflictos en Instituciones Educativas". Manual para la Formación de Mediadores. Madrid, 2001)

abordado, ya que sus efectos tendrán directa relación con la forma en que la(s) persona(s) afectada(s) responda(n) ante su emergencia. Como señalan varios autores, el conflicto es un hecho consustancial al ser humano y forma parte de las relaciones sociales y de la vida en sociedad; se presenta en diferentes ámbitos de interacción, como la escuela, la familia, el trabajo, la sociedad, etc., cada uno de los cuales le otorga una particularidad y connotación diferentes, que contribuyen al planteamiento de una conceptualización. Por tal razón, no existe una sola definición sino muchas, cada una de las cuales destaca los aspectos y las dimensiones diferentes del conflicto.

En tal sentido, Herrera Duque define al conflicto como "...una construcción de las personas en la interacción que establecen en su vida cotidiana, a la que llegan como actores con intereses, una historia, un contexto cultural y unas prácticas y sentidos, ..." (2001: 8). En el conflicto existe un choque de intereses entre dos o más personas, por la creencia de que sus deseos, valores, necesidades, formas de pensar, creencias, etc., son incompatibles y que por tanto no pueden ser alcanzadas de forma simultánea lo que genera, un cúmulo de sentimientos y emociones que tiñe todo lo relacionado con el conflicto haciéndolo más complejo de tratar. Asimismo, se debe tener presente que el conflicto es un fenómeno dinámico y dialéctico, con momentos de inflexión y con momentos de escalada y desescalada. Por tanto, con base en lo señalado se puede definir al conflicto como:

***“Un proceso, que posee una dinámica propia y se caracteriza por el choque o cruce de los intereses entre las personas, las cuales manejan percepciones que en algunos casos son diferentes sobre el mismo conflicto, se involucran sentimientos y emociones. En el que influyen (...) el contexto social, cultural, [educativo] y económico...” (Zárate, 2004: 42)***

Para los procesos educativos, un objetivo pedagógico es lograr que la población en la que se impacta vea que el conflicto puede ser una fuerza positiva, un proceso natural y necesario para las personas y los grupos; que sean capaces de comprender que, como señala Escudero, el conflicto y las

discrepancias que se dan como fruto del mismo pueden y deben dar lugar a una lucha en el plano ideológico que es articuladora de las prácticas liberadoras (Citado en Jares: 2001). Por otra parte, Jares (2001) sostiene que el conflicto además de ser una realidad y un hecho cotidiano en el ámbito educativo debe ser afrontado como un valor.

### **5.2.2 Mediación de conflictos**

Es un método de resolución de conflictos, en que las partes involucradas, recurren a un tercer actor en forma voluntaria a modo de concretar un acuerdo satisfactorio entre las partes en conflicto.

La tercera persona, recibe el nombre de mediador y es aquella persona que ayudará a resolver un conflicto, su rol es facilitar la comunicación entre las personas en conflicto y será el responsable de canalizar el acuerdo final.

En esta relación la comunicación efectiva juega un rol fundamental, debido a que el acuerdo final está creado por las partes en conflicto, por lo tanto la solución tiene que satisfacer a las partes las que serán respetadas a partir de un proceso de socialización y de internalización de nuevas ideas y nuevas propuestas para alcanzar la verdadera dimensión de una resolución de conflictos.

### **Etapas en la resolución de problemas**

Existen variados modelos para la solución de problemas, sin embargo la mayoría contemplan las siguientes etapas.<sup>48</sup>

1. Tomar la decisión de dialogar. Establecer las reglas del “juego”.
2. Hablar y escuchar. Aclarar la situación. Escuchar activamente, diferenciar hechos de sentimientos. Ponerse de acuerdo en respetar la opinión de la otra persona, evitando caer en insultos y humillaciones.
3. Definir el problema en términos de intereses.

---

48 (Herrera Duque, Diego. “Conflicto y Escuela: Caminos para el Aprendizaje en la Escuela”. Medellín, 2001)



4. Hacer una lluvia de ideas, sin emitir juicios. Se deberá crear soluciones que beneficien a todos, para posteriormente elegir la mejor opción.
5. Plantear un acuerdo concreto, y si se presentan dificultades, se acordará reiniciar el diálogo.

En general, para resolver problemas entre jóvenes, los pasos a seguir van en directa relación con la edad.

### **5.2.3 Modelo de gestión de conflictos escolares**

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define modelo como: “arquetipo o punto de referencia para imitar o reproducir”. En otra acepción se define al modelo como: “ejemplar que por su perfección se debe imitar”.

Para Smith “un modelo es una entidad que media entre los hechos y el constructo teórico y se construye con la intención de resolver una situación problema y su valor se define en función de este aspecto; (...) una de las utilidades de los modelos es representar el comportamiento ideal para servir de patrón comparativo ante diferentes situaciones específicas, los modelos permiten no sólo describir al fenómeno en consideración, sino también descubrir o demostrar la existencia de fenómenos nuevos y proveer un marco de referencia para la discusión científica” (Citado por García Franchini). Asimismo, este autor señala algunas particularidades de los modelos: No son universalmente útiles, porque son diseñados para propósitos específicos.

Es mejor aprender a modelar que aprender acerca de modelos. Analizar los modelos existentes sobre algo es una rica fuente de ideas, pero debe combinarse con la creación de nuevos modelos.

Partiendo de esta base, en el presente documento se presenta una definición inicial de lo que se entiende por el modelo de gestión de conflictos escolares.

***“Un modelo de gestión de conflictos escolares es 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”.***

Este modelo de gestión de conflictos escolares busca definir, a través de un patrón estandarizado, la forma en que los conflictos deben ser abordados, el proceso secuencial que se debe seguir, la manera en que este proceso debe ser desarrollado, las herramientas pertinentes, la estructura organizativa más adecuada al fin perseguido, las instancias participantes y, fundamentalmente, el marco normativo adecuado para la promoción de tales acciones como parte de una micro política educativa.

#### **5.2.4 Tipos de modelos de gestión de conflictos escolares**

En la escuela tradicional, el conflicto es visto como un elemento disfuncional, algo negativo que debe evitarse; razón por la cual el sistema educativo trata de regularlo, entendido como eliminarlo. De hecho, una de las principales preocupaciones de los educadores en las instituciones escolares, junto a temas netamente educativos, va ligada a la forma de evitar los conflictos y, con ello, la forma de controlar la disciplina de los estudiantes, ya que se suele asociar los mismos con la falta de disciplina. Esta preocupación continua conduce a que el plantel docente y administrativo le dedique mucho esfuerzo y energía a esta tarea. En definitiva, lo cierto es que ambos procuran tener la autoridad suficiente para controlar el comportamiento de los estudiantes y así garantizar un buen funcionamiento del aula y asegurar la convivencia armónica de sus miembros. Detrás de esta ansia de control, se encuentra subyacente la necesidad de asegurar una convivencia pacífica. Por ello, en esta tarea recurren a diversas estrategias, algunas de ellas estructuradas, en torno a lineamientos institucionales preestablecidos y otras de una forma más bien anárquica y desorganizada, basada en los usos y costumbres sociales y locales.

**Torrego Seijo clasifica los modelos de gestión de conflictos en tres tipos: el normativo, el relacional y el integrado (citado en San Martín, 2003: 42 – 47).**

#### **a. Modelo normativo**

Denominado también punitivo o sancionador, ya que a través de la sanción busca corregir la conducta catalogada como indeseable, de manera que no se vuelva a repetir. Por ello, el castigo que se aplica pretende ser una advertencia a los demás para que no hagan lo mismo. Su carácter ejemplificador busca evitar los conflictos al interior de la escuela. Bajo este modelo la convivencia escolar está basada en una visión más bien reglamentista, esto significa que existen reglas y normas que especifican los diferentes tipos de faltas y su correspondiente sanción, todo con la finalidad de lograr un clima ordenado y disciplinado, de modo que no existan los conflictos y se favorezca el aprendizaje.

#### **Características**

Delega el poder para gestionar el conflicto a una tercera persona neutral, quien dirime el conflicto y toma las decisiones por quienes están involucrados. Este poder de decisión recae en una figura de autoridad que puede ser: el director de la unidad educativa, los asesores de curso, los profesores o los órganos de decisión estipulados que pueden ser el Consejo Disciplinario del centro educativo.

Prescribe las normas de convivencia establecidas dentro el Reglamento Disciplinario que regula las faltas, sanciones y el poder sancionador que tienen los órganos colegiados y sus operadores.

Pone énfasis en la aplicación de la sanción y se rige por un enfoque de justicia retributiva. Este enfoque parte de la creencia de que el castigo es una retribución a la falta cometida o daño ocasionado y a la gravedad de la misma; situación que la hace moralmente aceptable.

Determina todo un procedimiento en caso de infracción de la norma, es decir, que establece los pasos a seguirse, las sanciones, etc. En suma, por supuesto, guardando las distancias, se trata de un verdadero proceso con las características de un juicio.

Basado en una cultura, que otorga al adulto el poder de decisión sobre la vida de las niñas, los niños, los adolescentes y jóvenes. Se centra en la revisión de los hechos pasados y no pone interés a la relación futura.<sup>49</sup>

### **Limitaciones**

No garantiza la eliminación de la conducta violenta, ya que no se ha podido demostrar que la sanción o el castigo sean suficientes como para que una conducta sea eliminada.

La aplicación de la sanción genera la creencia de que el caso está cerrado; por tanto, solucionado, cuando en realidad no sucede así, pues las causas que dieron lugar al conflicto permanecen presentes, por lo que el conflicto sólo ha sido postergado.

No propicia la reconciliación; al contrario, el castigo genera resentimiento, lo que da lugar, a una ruptura de la relación, cuando menos a un distanciamiento, ya que existe la sensación de haber recibido el castigo por culpa de la otra persona, algo que puede generar el deseo de venganza, materializable probablemente no en el presente, pero si en el futuro.

Al focalizarse en la aplicación del castigo o sanción, no genera las condiciones para la reparación de daños; por tanto, deja a las partes enfrentadas y atrincheradas en sus posiciones. La persona que ha sido afectada permanece en esta situación (de persona afectada o víctima), en tanto que a la otra persona, tampoco le brinda la posibilidad de resarcir los daños ocasionados.

---

49 (Torrego, J.C., "Mediador de Conflictos en Instituciones Educativas". Manual para la Formación de Mediadores. Madrid, 2001)

No favorece el desarrollo de la responsabilidad ni la capacidad de autorregulación, pues al ser otra persona quien determina lo que debe hacerse y el castigo que debe aplicarse, se obstaculiza al responsable hacerse cargo de sus acciones y de sus palabras.

No ofrece otros modos de hacer frente al conflicto, esto significa que no proporciona mecanismos alternos como el uso del diálogo, el acuerdo, etc.

## **b. Modelo relacional**

Denominado relacional porque otorga el poder de la resolución del conflicto a la relación entre las partes. Este modelo está basado fundamentalmente en el diálogo y en la buena disposición de las partes. Bajo el mismo la gestión del conflicto se realiza mediante la comunicación directa, su finalidad es evitar que el conflicto derive en crisis y en consecuencia, evitar que derive en violencia.

### **Características**

Pone énfasis en la relación existente entre las y los involucrados; por ello, se preocupa en lograr la reconciliación entre las partes, acentúa la importancia de restaurar la relación.

Con este objetivo apunta hacia el resarcimiento de los daños, de manera que la parte afectada quede satisfecha y por tanto en mejor posición y disposición para dialogar.

Promueve el diálogo y el encuentro interpersonal a través del establecimiento directo de los canales de la comunicación.

Procura servir de modelo para que otros actúen de la misma forma, ve hacia futuro y se interesa por la relación futura entre las partes.

### **Limitaciones**

Difícil de aplicar, ya que en general la estructura escolar no favorece el diálogo, supone tiempo, energía y dedicación.

Al ser las y los involucrados quienes directamente se interrelacionan, la actuación del centro educativo es débil.

Exige alto grado de madurez de las partes, no trabaja las relaciones interpersonales desde un – punto de vista preventivo.

Se enfoca en la actuación directa (resolución) entre las partes sin incidir en la prevención.– Al otorgar toda la facultad resolutoria a las partes, el centro educativo deslinda responsabilidad – y participación en el tratamiento de los conflictos.

### **c. Modelo integrador**

Denominado integrador porque busca fusionar valores relacionados con el control disciplinario en un marco democrático y participativo, así como de respeto a los derechos de las personas. Este modelo se basa en la flexibilización del modelo normativo, ya que coincide en la necesidad de que existan normas democráticas que faciliten la convivencia, y en la institucionalización del modelo relacional, debido a que considera que es importante la generación de las condiciones que favorezcan un clima de convivencia y una cultura del diálogo.

#### **Características**

Promueve el establecimiento de mecanismos de diálogo que sustituyan los castigos de carácter autoritario, para ello es necesaria la formalización de normas claras de convivencia que sean de conocimiento colectivo y que hayan sido construidas de forma democrática y participativa.

Estimula la capacidad de autorregulación de la conducta de manera que las partes inmersas en un conflicto aprendan a construir acuerdos, a asumir compromisos y a responsabilizarse por sus actos. Impulsa el resarcimiento de los daños ocasionados y consecuentemente la reparación de la relación, de modo que la relación se preserve.

Pone énfasis en la resolución del conflicto a través del abordaje directo basado en el acercamiento entre las partes y en el aprendizaje de mejores formas de comunicación.

Requiere la creación de un marco protector en diferentes ámbitos como ser: cambios en la currícula, mayores espacios de participación de las madres y los padres y de las y los alumnos, medidas organizativas como la creación de unidades de reacción ante el surgimiento de conflictos, etc.

Exige contar con estructura (normas, organización, etc.) y capacidades (equipos, herramientas, etc.) que legitimen el diálogo y la participación y que propicien su implementación dentro el marco escolar.

Ve hacia futuro y se interesa por la relación ulterior entre las partes.

### **Limitaciones**

Exige la existencia previa de los procedimientos para el tratamiento de los conflictos.

Supone entrenamiento y preparación, además de una estructura organizativa propicia, como ser la conformación de los equipos de abordaje de los conflictos (equipos de mediación).

Requiere el cambio en la lectura de los conflictos y en el abordaje de los mismos.

## Similitudes y diferencias modelos de gestión de conflictos escolares

Característica	Modelo Normativo	Modelo Relacional	Modelo Integrador
<b>Tipo de procedimiento</b>	Adversarial	No Adversarial	No Adversarial
<b>Procedimiento que se sigue</b>	Derivación a una autoridad para que tome las medidas correspondientes	Abordaje directo, las partes involucradas arreglan el conflicto, no existe participación del centro escolar	Abordaje directo, las partes involucradas arreglan el conflicto, existe participación del centro escolar
<b>Persona(s) que resuelve(n)</b>	Director, profesor, asesor, consejo Disciplinario o algún similar	Las partes involucradas	Las partes involucradas con conocimiento y respaldo de la unidad educativa
<b>Tipo de proceso</b>	Basado en la aplicación de normas	Basado en el diálogo y la disposición hacia la resolución	Basado en el diálogo, la disposición hacia la resolución y en la aplicación de normas
<b>Tipo de medidas que se asumen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenaza</li> <li>• Sanción</li> <li>• Castigo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevención</li> <li>• Corrección</li> <li>• Reparación</li> <li>• Compensación</li> <li>• Reconciliación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevención</li> <li>• Corrección</li> <li>• Reparación</li> <li>• Compensación</li> <li>• Reconciliación</li> </ul>
<b>Forma en que se aplican las decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposición</li> <li>• Persuasión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la reflexión</li> <li>• Promoción de acuerdos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la reflexión</li> <li>• Promoción de acuerdos</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un ganador y un Perdedor</li> <li>• El conflicto no se resuelve y las partes no se reconcilian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambas partes ganan</li> <li>• Busca la reparación de la relación y la reconciliación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambas partes ganan</li> <li>• Busca la reparación de la relación y la reconciliación</li> </ul>



Característica	Modelo Normativo	Modelo Relacional	Modelo Integrador
<b>Limitaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El castigo genera resentimiento</li> <li>• Hay ruptura de la relación</li> <li>• No favorece la responsabilidad ni la capacidad de autorregulación</li> <li>• No ofrece modos alternativos de hacer frente al conflicto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De difícil aplicación ya que la estructura escolar no favorece el diálogo</li> <li>• Supone tiempo y dedicación</li> <li>• El centro educativo deslinda responsabilidad y participación en el tratamiento de los conflictos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige la existencia previa de procedimiento para el tratamiento de conflictos</li> <li>• Supone entrenamiento y preparación</li> <li>• Requiere el cambio en la lectura de los conflictos y en el abordaje</li> </ul>

### 5.2.5 Una propuesta tipológica de los conflictos escolares

Clasificar los conflictos no es una tarea fácil. Como sostiene Redorta (2004) agrupar los conflictos por relaciones comunes es una tarea complicada, por lo que existe muy poca unanimidad al respecto. Sin embargo, este autor sostiene también que se puede hablar de dos tipos de clasificaciones: las de criterio único, que serían aquellas que incluyen “un tipo de conflictos en una categoría e imputa el resto a la contraria”, en esta categoría entrarían las clasificaciones que hacen diversos autores como Galtung que habla de los conflictos latentes y manifiestos o Deutsch que los clasifica en constructivos y destructivos, etc. Y por otra parte, las multidimensionales, que son aquellas que toman en cuenta más de una categoría, aquí entra, nuevamente Deutsch que en otro momento los clasifica en verdadero, contingente, desplazado, de falsa atribución, latente y falso y así como él otros autores. Por ello, existe una amplia gama de clasificaciones que toma en cuenta diferentes elementos. Autores como Moore, realizan clasificaciones considerando las causas del conflicto, de esta forma, los clasifica en conflictos de las relaciones, de los intereses y las necesidades, de la información, por preferencias y estructurales. Asimismo, Martínez (2000) plantea que los conflictos en el ámbito educativo no están circunscritos a los estudiantes y por lo tanto, no se relacionan únicamente con la disciplina,

aunque, según señala, tradicionalmente se la considera la principal causa para afectar la convivencia.<sup>50</sup>

Considerando que el conflicto se da con sus características y con su propia dinámica, se propone clasificar los conflictos escolares de acuerdo a la esfera en que se dan, en tal sentido se pueden clasificar en:

#### **a. Conflictos relacionados con los aspectos pedagógicos**

El diccionario de Pedagogía y Psicología define a la Pedagogía como “la ciencia que se ocupa de la educación y la enseñanza: los conocimientos sistematizados sobre la acción educativa. En sentido estricto, no designa más que una metodología de las prácticas educativas, que estaría integrada en las ciencias de la educación, que es la disciplina científica que, junto a otras ciencias afines psicología, sociología y filosofía se ocupa del estudio de la realidad de la educación”. A partir de esta definición se puede señalar que los conflictos pedagógicos serían todos aquellos relacionados con la metodología, las técnicas, las herramientas, etc. empleadas por las y los educadores, pero también con lo referido a los contenidos que se imparten; estos conflictos surgen, la mayor parte de las veces debido a que el educador o educadora no adecua ninguno de estos elementos al contexto, ni a las características de las y los educandos. Así, bajo un esquema de educación tradicional se transmiten los conocimientos desligados de la vida cotidiana del estudiante, con las metodologías que no facilitan el proceso de aprendizaje, ni toman en cuenta los ritmos de aprendizaje de las y los alumnos; al contrario homogenizan al mismo, como si todos aprendieran de la misma forma y al mismo ritmo, como si tuvieran las mismas necesidades de aprendizajes, etc. Si bien, la Reforma Educativa buscó combatir esta situación, y aunque logró avances positivos, no fue suficiente, ya que aún subsiste formando parte de los procesos de enseñanza, en muchos casos tan fuertemente como antes de su implementación.

---

50 (Torrego, J.C., “Mediador de Conflictos en Instituciones Educativas”. Manual para la Formación de Mediadores. Madrid, 2001)

## **b. Conflictos relacionados con la gestión/organización**

La escuela, como estructura organizacional, reproduce a nivel micro las estructuras que se dan a nivel macro, por ello su organización se relaciona con aspectos referidos a la forma en que está estructurada, básicamente. En general, en esta estructura jerárquica, la o el estudiante siempre queda en situación de desventaja lo que hace que al momento de tratar los conflictos se realice desde una situación de desbalance de poder, en la que sale. En cuanto a la política institucional, la escuela no siempre es uno de los espacios más democráticos, más al contrario tiene mucho de autoritaria, favorece a esta práctica, la cultura adulto céntrica predominante, que confiere al adulto el poder de controlar al niño, niña, adolescente y joven; de exigirle respeto, sumisión y obediencia; de tener la razón por ser quien tiene la experiencia y el conocimiento que el niño, adolescente y joven no tienen; etc.<sup>51</sup>

En cuanto a la normativa, está por lo general va únicamente dirigida a regular (controlar, castigar) la conducta del estudiante, no así la de las otras y otros miembros que son parte de la comunidad educativa; con este fin se les impone el poder punitivo, “supuestamente”, en aras de corregir, su mala conducta.

## **c. Conflictos relacionados con la disciplina y el orden**

Son tal vez los más frecuentes o por lo menos, los que les quitan el sueño a las autoridades escolares y a los profesores. Tienen que ver con las conductas disruptivas que se manifiestan dentro el aula y dentro la escuela, las cuales no son necesariamente violentas o agresivas. Se trata de comportamientos que impiden o entorpecen el normal desarrollo de una clase, el trabajo del maestro o maestra y el de las y los demás estudiantes; algunas pueden ser totalmente inofensivas, en tanto, otras pueden ser abiertamente hostiles. Entre estas conductas tenemos: los retrasos, los cuchicheos, las provocaciones, las risas,

---

51 (Torrego, J.C., “Mediador de Conflictos en Instituciones Educativas”. Manual para la Formación de Mediadores. Madrid, 2001)

las burlas, los insultos, la desobediencia, las impertinencias, la mala educación, etc. dirigidas, básicamente, a otras u otros alumnos o a las y los profesores, conductas que tienen como efecto la pérdida de tiempo que ocasionan y que incide en el tiempo que se le asigna a la enseñanza y al aprendizaje, pero que también repercute a nivel psicológico en la persona o las personas afectadas. Investigaciones efectuadas en este ámbito han encontrado que una de las principales causas para se susciten este tipo de conductas, se relaciona con la metodología de enseñanza aplicada por algunos educadores, con la didáctica. Por otra parte, Freiberg (1998) ha comprobado por estudios realizados, que este tipo de conductas incide en el ausentismo escolar de parte de la persona que es víctima de esta conducta, sea alumno o profesor.

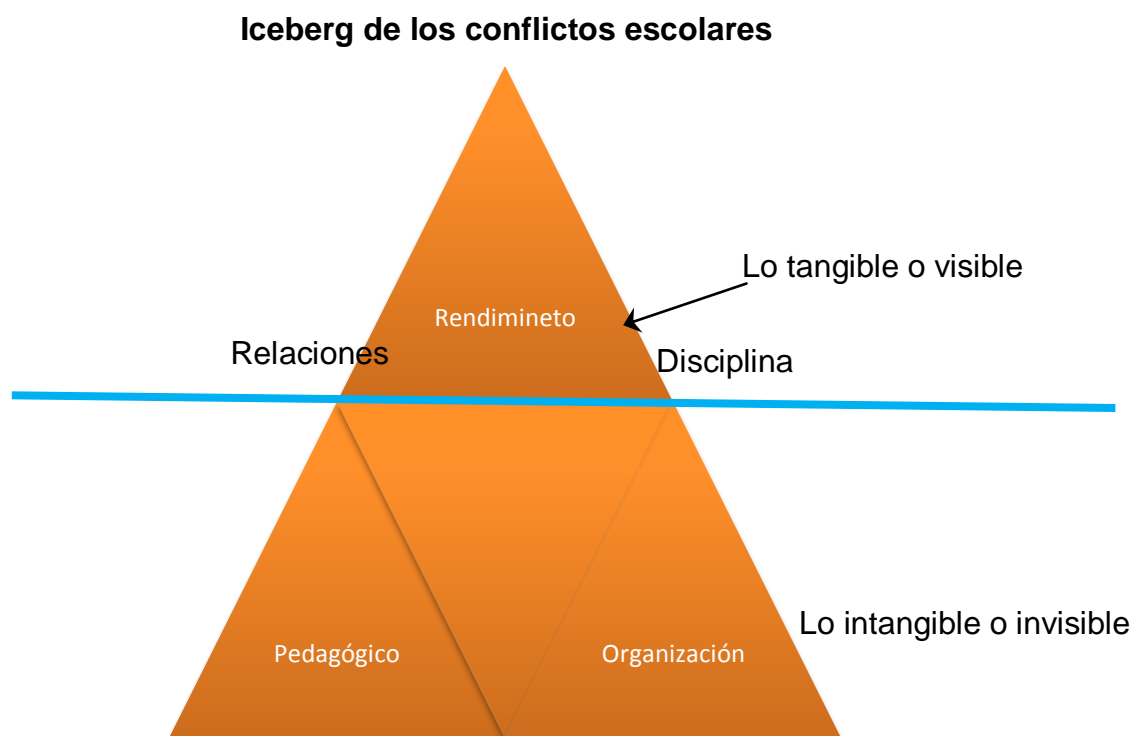
#### **d. Conflictos relacionados con las relaciones**

Son aquellos que se originan por la interacción que se da entre los diferentes actores de los centros educativos. Al ser la escuela una organización que alberga a personas que se interrelacionan es lógico pensar que los conflictos de relaciones tengan cierta frecuencia. Este tipo de conflictos se deben a percepciones equivocadas, a estereotipos que se establecen, a conductas negativas y repetitivas que luego derivan en emociones negativas que experimentan las partes, las que a su vez tienen que ver con los diferentes estilos de personalidad. En este tipo de conflicto el rol que juegan las emociones es muy fuerte, a veces mucho más que los aspectos sustantivos relacionados con los intereses y las necesidades, lo que hace que se queden en el plano de las posiciones.

#### **e. Conflictos relacionados con el rendimiento académico**

Luego de los conflictos por indisciplina son los que le siguen en orden de importancia. Una de las mayores preocupaciones compartidas por todos los miembros de la comunidad de los centros escolares se refiere al rendimiento académico de las y los estudiantes. Las causas para el bajo rendimiento académico pueden ser diversas y van desde las que se relacionan con la falta de organización del estudiante que no cumple con sus deberes escolares, con los problemas familiares que repercuten en la motivación, con las dificultades

de aprendizaje, metodologías de enseñanza y uso no adecuados de recursos, etc.<sup>52</sup>



### 5.3 Propuesta de modelo de gestión de conflictos escolares

Para la elaboración del Modelo de Gestión de Conflictos Escolares, se parte del trabajo realizado en una primera fase que significó la recolección de la información. Por ello, se retoman algunos resultados obtenidos y presentados en los capítulos anteriores de este documento, la recolección de la información acerca de la gestión escolar y los conflictos administrativos y escolares de tres centros educativos pertenecientes al distrito 06-02 de San Salvador. De esa fase uno de los hallazgos más significativos, fue que los resultados evidencian la deficiente gestión escolar y esto repercute en la presencia de conflictos escolares y administrativos.

---

52 (Fernández, Isabel. "Escuela sin Violencia: Resolución de Conflictos". (3ra. Edición) México: Grupo Editor Alfaomega, (2003))

### **5.3.1 Líneas generales de actuación para la implementación de un modelo de gestión de conflictos escolares**

La escuela como institución, además de ser un espacio de aprendizaje académico en el que se adquieren conocimientos, es también un espacio de relacionamiento, en el que los estudiantes aprenden a relacionarse con otros y a convivir. Esta característica la convierte en un espacio idóneo para el aprendizaje de formas de interacción más positivas y constructivas que contribuyen a que la vida escolar sea fuente de aprendizajes de vida y para la vida. El hecho de que un establecimiento tenga un modelo que le señale la forma de resolver sus conflictos le da muchas ventajas. En la presente sección se presentan los lineamientos generales para la construcción de un modelo de la gestión de los conflictos que debe ser construido de forma colectiva con la participación de los miembros de la comunidad educativa y validado por la misma instancia.<sup>53</sup>

Luego de un proceso de reflexión respecto a la forma de encarar la conflictividad que se presenta en el ámbito escolar, la presente propuesta parte de la premisa de que el abordaje debe comprender diferentes tipos de acciones. En tal sentido, se plantea la realización del abordaje a partir de dos líneas de acción: prevención e intervención.

### **5.3.2 Prevención**

En esta línea entran todos aquellos procedimientos, estrategias y políticas puestas en marcha para abordar un conflicto antes que estalle o llegue a confrontación violenta. A través de la prevención se busca desarrollar un conjunto de acciones que tiendan a procurar que en caso de que un conflicto se manifieste, evitar que escale hasta que se dé una situación de violencia o que reaparezca.

---

53 (San Martín, José Antonio, "La Mediación de Escolar: Un Camino Para la Gestión del Conflicto Escolar". Madrid. Editorial CCS, (2003))

Por ello, apunta a la intervención en las fases más tempranas del conflicto con la finalidad de eliminar las fuentes de tensión. Desde esta línea se propone seguir las siguientes etapas:

### **Etapas I “Sensibilización”**

La implementación de un modelo de gestión de conflictos escolares (MGCE) requiere de forma previa la sensibilización. Esto supone que toda la comunidad tome conciencia respecto a la importancia de su rol y de una disciplina enmarcada en los principios democráticos y regidos bajo el principio de igualdad. Eso significa que se compartan creencias con relación a la finalidad del mismo. Por ello, conviene sensibilizar a la comunidad educativa sobre la necesidad de unas relaciones más satisfactorias y de la resolución positiva de los conflictos. Por otra parte, supone informar de forma clara y sencilla sobre el peligro de la violencia, sobre la necesidad de combatirla y sobre la manera de hacerlo.

### **Etapas II “Organización y Gestión de la Unidad Educativa”**

En esta etapa se tiene como finalidad la promoción de una convivencia positiva, que garantice el desarrollo integral de la persona, basado en el compromiso y desarrollo social. Por ello, la organización y el funcionamiento del centro escolar debe adecuarse a aquellos principios, que permitan el respeto a la libertad personal, la participación democrática, el derecho a la libre expresión, el derecho a disentir, el trato igualitario, etc.<sup>54</sup> por lo que deben diseñarse estrategias que propicien aquello.

En este marco, estos principios y estrategias deben introducirse en los planes educativos y la currícula, ya que todo el ámbito educativo debe ser propicio a la finalidad perseguida. Asimismo, se debe insertar en la política institucional las formas de afrontamiento al conflicto; esto supone la elaboración de reglamentaciones de carácter participativo donde todos tengan derecho a voz y

---

<sup>54</sup>(San Martín, José Antonio, “La Mediación de Escolar: Un Camino Para la Gestión del Conflicto Escolar”. Madrid. Editorial CCS, (2003))

voto, que dé lugar a que todos sean tratados por igual sin distinciones (estudiantes, personal docente y administrativo, madres y padres de familia). Por otra parte, las mismas deberán dar lugar a la definición de las conductas que deben y no deben ser sancionadas, así como los órganos encargados de aplicar la normativa vigente, aspecto que debe quedar estipulado en la reglamentación.

### **Etapa III “Organización y Gestión del aula”**

Debido a que el aula es el espacio en el que se ponen de manifiesto los valores y principios imperantes en la comunidad, se debe consensuar previamente cuáles serán los valores que se promoverán (estos valores deben provenir de la currícula); por ejemplo, si se decide que la cooperación es uno de los valores que se debe promover todas las actividades desarrolladas deben apuntar hacia este fin, esto significa dejar de lado las actividades que involucren competencia, entre compañeros, así ésta tenga fines “nobles”. El aula como lugar en el que se ponen en práctica las formas de interrelación promovidas colectivamente por la escuela, debe ir en armonía con lo que se haya definido dentro este proceso. Este aprendizaje sobre formas de interrelación, debería comprender la realización de simulaciones; es decir que la y el estudiante ejercite formas pacíficas de la resolución de los conflictos. Por tanto, el aula debería servir como laboratorio de aprendizaje al ser un espacio en el que la o el estudiante practique cómo actuaría si tiene un conflicto con un compañero.

Estos son elementos fundamentales en el proceso de enseñanza y aprendizaje y deben estar también relacionados con el objetivo final. Por ello, se hace necesario definir los lineamientos que guíen esta labor y que respondan a las necesidades y los requerimientos de sus miembros. Todo este trabajo debe efectuarse de manera cooperativa y con la participación comprometida de todos.

Por ello, con el afán de favorecer la convivencia pacífica y la resolución positiva de los conflictos, se debe promover la enseñanza de los derechos y de



los deberes, el autocontrol, la responsabilidad, el desarrollo de la autonomía, de la empatía y habilidades sociales, etc.

#### **Etapa IV “Formación de los Profesores y Estudiantes”**

En esta etapa se debe responder a la necesidad de contribuir al desarrollo de las capacidades y la generación de las habilidades que permitan la gestión pacífica de conflictos, esto involucra la formación en temas relacionados como el análisis de los conflictos, la comunicación constructiva, la capacitación en resolución de los conflictos, negociación, mediación, etc., todo con la finalidad de contribuir al manejo conceptual de estos contenidos, pero fundamentalmente con el objetivo de lograr la instrumentalización de estos conocimientos. Asimismo, desde otra dimensión, la formación también debería comprender la capacitación para la elaboración de los diseños y planes operativos que permitan incorporar el tema en las actividades de aula, en las actividades extracurriculares y en toda actividad que se realice en la unidad educativa.<sup>55</sup>

Con el fin de reforzar las actividades de la formación se debería considerar la elaboración de material de apoyo que contribuya a reforzar la capacitación y que sea de acceso libre para los y las involucradas.

#### **Etapa V “Investigación”**

Esta línea plantea la realización de estudios, al interior de las escuelas, dirigidos a investigar el estado de la conflictividad dentro de la unidad educativa, con la finalidad de conocer por ejemplo el número de los conflictos que se presentan al año, de qué forma son resueltos bajo mecanismos formales y no formales, cuáles son las causas más frecuentes de conflictos, quiénes son los actores más recurrentes, de qué forma se resuelven, etc.

---

55 (San Martín, José Antonio, “La Mediación de Escolar: Un Camino Para la Gestión del Conflicto Escolar”. Madrid. Editorial CCS, (2003))

Estas investigaciones podrían aportar luces respecto al camino a seguir para prevenir conflictos, pero a la vez para conocer más de ellos y de la forma en que repercuten en el ámbito educativo.

### **5.3.3 Intervención**

Bajo esta línea entrarían todas aquellas acciones dirigidas a tomar parte en el asunto una vez que el conflicto se presenta. Esto significa que como unidad educativa proporciona a los miembros de la comunidad todos los mecanismos que contribuyan a resolver los conflictos de una forma pacífica, procurando los medios para que no escale, para manejarlo al inicio y evitar que derive en violencia, creando todo un soporte institucional que respalde aquello, el cual se materializa en la existencia de espacios creados para ello, como ser mediante la conformación de equipos de mediación y otros mecanismos que contribuyan a la gestión del conflicto.

Tomando en cuenta este aspecto a su vez es necesario hacer notar que estas acciones deben ser diferenciadas de acuerdo a las y los actores involucrados, ya que no es lo mismo cuando involucra a pares, como es el caso de los conflictos entre estudiantes o entre profesores, que cuando los involucrados son disímiles, como el caso de los conflictos entre un maestro y un alumno o entre un profesor y un padre de familia, etc. A partir de esta consideración se propone la siguiente forma de tratamiento.

#### **a. Tratamiento de los conflictos entre pares**

Cuando hablamos de los conflictos entre pares nos referimos a los conflictos que se presentan entre los actores que sin ser iguales tienen las mismas características, debido a que pertenecen al mismo estamento escolar y por tanto tienen similares niveles de poder. Entran en esta categoría los conflictos entre estudiantes, entre profesores, entre padres de familia. Es importante dentro este MGCE que se generen las condiciones para que sean las y los mismos involucrados quienes encuentren las soluciones a sus conflictos (negociación) y en aquellos casos en que no puedan hacerlo de

manera directa, que tengan la posibilidad de recurrir a terceros iguales que ellos (mediación), con formación y con la capacidad para contribuir a la solución, de modo que salga de las mismas partes involucradas, esto contribuirá a la capacidad auto compositiva y de desarrollo personal. Los terceros neutrales deberán ser personas que hayan sido formadas en el procedimiento y tengan la habilidad para desarrollar procesos de mediación.

Y, finalmente, sólo en aquellos casos donde esta instancia tampoco funcione, se debería recurrir a un mecanismo posterior con poder de decisión que dirima el conflicto (junta de pares), pero que lo haga procurando el relacionamiento entre las partes y la reparación de la relación. A continuación se presenta el gráfico que resume esta forma de intervención en el caso del conflicto entre pares.<sup>56</sup>

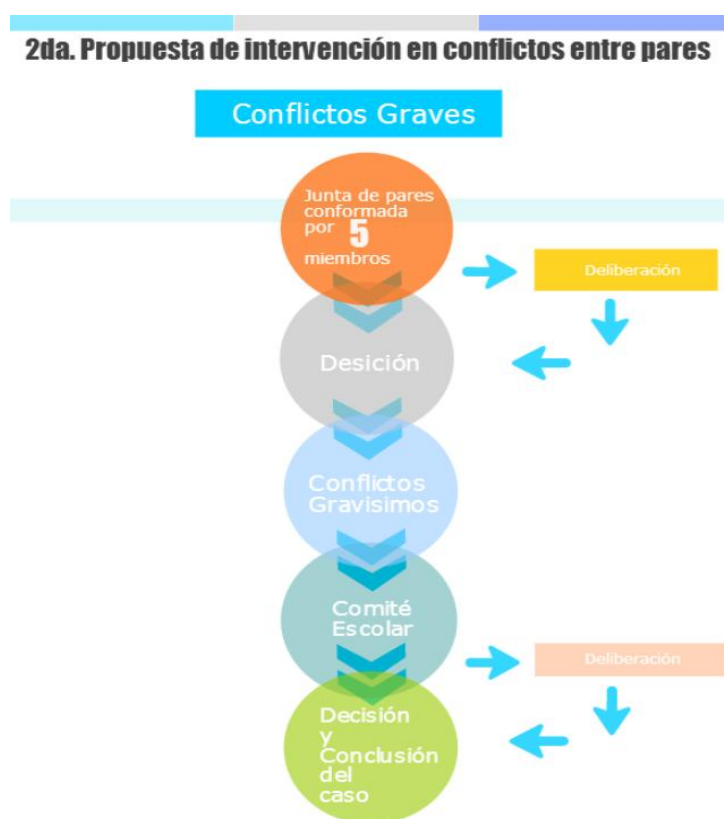


Este modelo se aplicaría a los conflictos leves, como cuchicheos, amenazas, burlas, insultos, provocaciones, peleas, rumores dañinos,

56 (Salm, Randall. "La Solución de Conflictos en la Escuela". Santa Fe de Bogotá, Editorial Magisterio Aula Abierta, 2000)

acusaciones, malos entendidos, amistades deterioradas, quejas e incumplimiento de deberes. Para ello, será importante determinar previamente y de forma específica cuáles son conflictos leves, cuáles graves y cuáles muy graves.

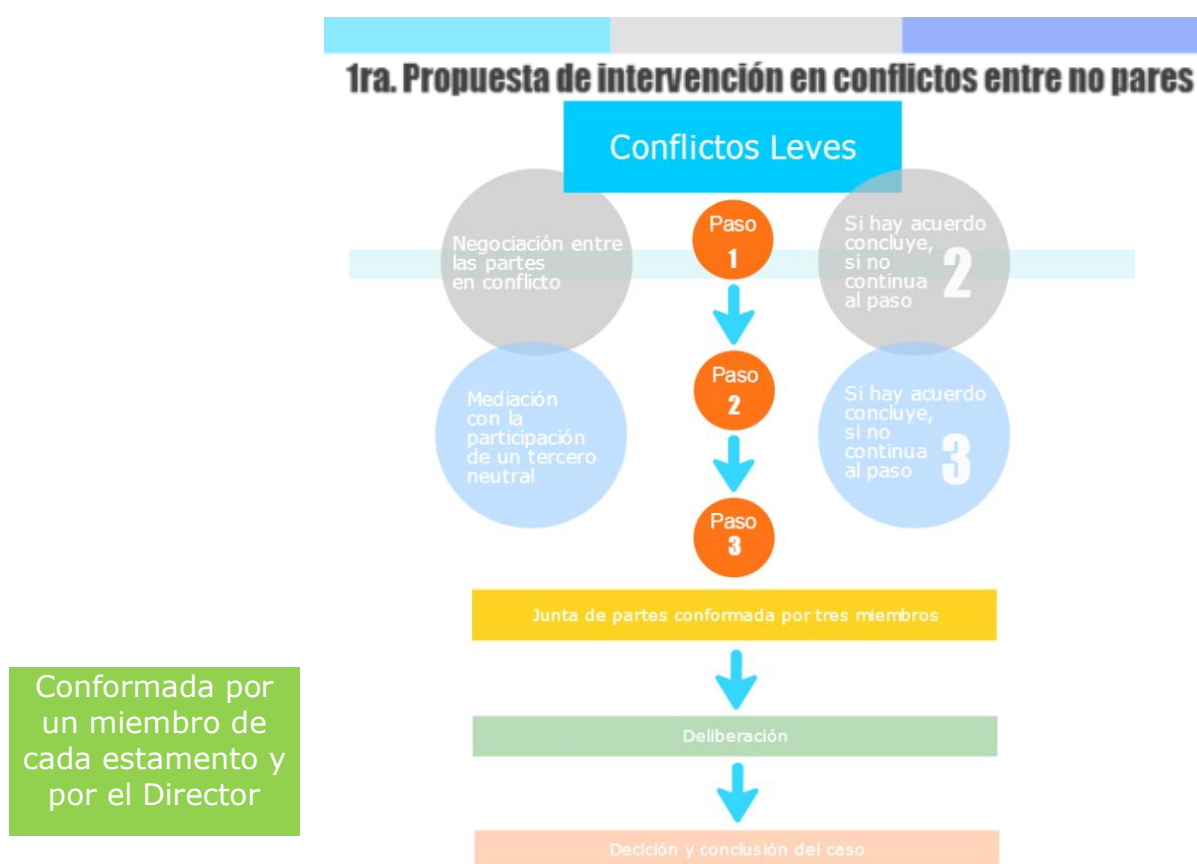
Para los conflictos graves se propone la aplicación del modelo basado fundamentalmente en el arbitraje, eso significa que en una primera instancia se recurriría a la junta de iguales la que sería la instancia encargada de tomar una decisión sobre el conflicto aplicando alguna sanción, a la vez que ayuda a las partes a resolver su conflicto.<sup>57</sup> Sin embargo, si en esta instancia no se soluciona el conflicto se pasaría a una segunda instancia compuesta por un comité escolar en el que participan la dirección, un representante de los estudiantes, un representante de los maestros, un representante de los padres de familia, debido a que se trata de un número par de integrantes, en caso de empate, la dirección deberá abstenerse de emitir su voto. Este comité escolar sería el encargado de tomar las decisiones y de aplicar las sanciones también. El gráfico que se presenta a continuación resume los pasos seguidos:



57 (Salm, Randall. "La Solución de Conflictos en la Escuela". Santa Fe de Bogotá, Editorial Magisterio Aula Abierta, 2000)

## b. Tratamiento de los conflictos entre no pares

Los conflictos entre no pares o mixtos son aquellos que se dan entre distintos miembros de la comunidad educativa, es decir, entre personas que no pertenecen al mismo estamento. En este caso, al igual que en el conflicto entre pares se iniciará con la negociación directa entre las partes involucradas. Sin embargo, el establecimiento debe procurar asegurar que la persona que tiene más poder, en función de su posición jerárquica no haga uso del mismo, pues la negociación podría ser desequilibrada. Si el conflicto no se soluciona mediante la negociación pasaría a mediación. En este caso los equipos de mediadores estarán integrados por dos personas, cada una perteneciente al estamento de cada una de las partes. Si en esta instancia tampoco funciona pasará a la junta mixta que será la instancia que dirima el conflicto. El gráfico presentado a continuación resume esta forma de intervención. Este modelo también se aplicaría a los conflictos leves.



Para los conflictos graves se propone la aplicación del modelo que se muestra a continuación:



Como se señaló al inicio ésta es una propuesta que debe trabajarse de forma colectiva con la comunidad educativa y adecuarla a las características del establecimiento. La elaboración del MGCE supone la organización de un conjunto de elementos e involucra la consideración de distintos aspectos; por tanto debe responder a una intervención sistémica que comprende.<sup>58</sup>

- La implementación de una currícula con enfoque de cultura de paz.
- La elaboración de planes operativos que incluyan el tema en las actividades curriculares y extracurriculares.

<sup>58</sup> (Salm, Randall. "La Solución de Conflictos en la Escuela". Santa Fe de Bogotá, Editorial Magisterio Aula Abierta, 2000)

- La formación de estudiantes, maestros y padres de familia en negociación, mediación, arbitraje, comunicación constructiva, análisis de conflictos, etc.
- Construcción colectiva de reglamentos que regulen la convivencia de todos los miembros de la unidad educativa y validación de los mismos.
- Acompañamiento a los procesos de mediación y de arbitraje tanto en los conflictos entre pares como en los mixtos o entre no pares.
- Seguimiento a los acuerdos establecidos y al trabajo efectuado por los terceros neutrales, lo cual también significa formación permanente.
- Finalmente, es importante también que la unidad educativa facilite los medios necesarios para la reconciliación entre quienes estuvieron en el conflicto de modo que las relaciones se restauren.

No se trata tan sólo de llegar a los acuerdos, sino fundamentalmente de mejorar las relaciones. Eso es algo que se debe tener en cuenta cuando se diseñe el modelo aplicable.





# La Resolución de Conflictos en los Centros Educativos

## PROGRAMA EDUCATIVO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ESCOLARES Y ADMINISTRATIVOS

Recopilación bibliográfica adaptada al Aula

Esta recopilación bibliográfica está diseñada para asistir a los Profesores, como un aporte constructivo para abordar los temas de Conflictos y Mediación al interior de las Escuelas Públicas.

San Salvador, 2014



## **PROGRAMA EDUCATIVO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ESCOLARES Y ADMINISTRATIVOS**

El presente programa educativo va dirigido a los miembros de la comunidad educativa (Directores/as, Subdirectores/as, Maestros/as y Estudiantes). La primera parte de la propuesta educativa está diseñada con el objetivo de ayudar a disminuir la presencia de conflictos escolares al interior de las escuelas públicas, va dirigida con el propósito de ser trabajada junto con los estudiantes como un eje transversal dentro de la planificación escolar anual de los centros educativos.

Un hallazgo importante que constituye el punto de partida para la presente propuesta es la identificación de los principales conflictos escolares detectados al interior de las escuelas públicas entre los miembros de la comunidad educativa.

Los principales problemas detectados son:

1. Violencia estudiantil.
2. Conductas difíciles y agresivas por parte de estudiantes.
3. Violencia física y verbal.
4. Presencia de grupos conflictivos.
5. Malas relaciones interpersonales.
6. Problemas de comunicación.

Partiendo de la identificación de los principales conflictos escolares al interior de las escuelas públicas en estudio, se presenta el siguiente Programa para la Resolución de Conflictos Escolares.

A continuación se presenta un conjunto de temas curriculares, que forman un cuadernillo de trabajo para promover la cultura no violenta en los estudiantes, y de esta forma contribuir a la prevención y manejo de conflictos en los centros escolares.

## I PARTE. PROGRAMA EDUCATIVO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ESCOLARES

### CARTA DIDÁCTICA

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES ASIGNADAS	RECURSOS	TIEMPO
1 El respeto	Examinar el concepto de respeto, y la importancia de este para la convivencia en la unidad educativa.	Discusión de conceptos y definiciones  Dinámica de integración  Preguntas de discusión	Pizarra  Plumones  Cartulina	60 minutos
				<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
				30 participantes
TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES ASIGNADAS	RECURSOS	TIEMPO
2 Conocimiento de sí mismo	Internalizar que cada persona es única, con su propia identidad, por lo que debemos trabajar para conocer las diferencias y las cosas que nos unen, de tal forma de lograr la integración, y el respeto a la diversidad.	Dinámica de conocimiento  Exposiciones grupales	Una sala sin sillas u objetos que impidan el desplazamiento	60 minutos
				<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
				30 participantes

## PROGRAMA DE TRABAJO

### TEMA CURRICULAR: 1. El respeto

**Relaciones y habilidades sociales:** El alumno aprenderá la importancia de las relaciones sociales y el rol que las normas sociales tienen en la vida diaria.

**Actividad 1:** Unidad didáctica transversal: Respeto y reconocimiento de los demás.

Objetivo:	Edad:	Tiempo:	Materiales:
Examinar el concepto de respeto, y la importancia de este para la convivencia en la unidad educativa.	De 12 a 21 años	60 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra</li> <li>Plumones</li> <li>Laptop</li> <li>Cañón</li> <li>Material de lectura reflexiva</li> </ul>

I  
N  
T  
R  
O  
D  
U  
C  
C  
I  
Ó  
N  
  
15  
min

1. Definir respeto, partiendo de la premisa que toda persona merece respeto
2. Respeto: es mantener a una persona en alto, mostrando especial consideración de ella. Es asumir que cada uno tiene derechos, y que cada individuo es digno de atención.
3. Es importante que cada uno de los alumnos integrantes del grupo curso, se llamen por su nombre, esto reconoce la identidad personal, al mismo tiempo que refuerza la valoración de uno mismo en el intercambio con los demás. De no existir un buen conocimiento de los nombres entre los alumnos del curso, puede darse un pedazo pequeño de cartulina con su nombre de pila para ser prendido en el pecho.
4. Hablarles a los alumnos y alumnas, de la importancia de usar las expresiones: por favor y gracias.
5. En un papel, los estudiantes escriben que es lo que ellos hacen para que en la sala de clases exista respeto hacia todos. Poner las hojas o respuestas en la pizarra.

#### **Preguntas de discusión**

- ¿Cómo te sentirías al permanecer en una comunidad respetuosa?
- ¿Por qué la cortesía es importante?
- ¿Qué sucede si nadie tiene respeto?

<p style="text-align: center;"><b>D E S A R R O L L O</b></p> <p style="text-align: center;"><b>30 min</b></p>	<p>En esta etapa se debe sensibilizar:</p> <p>El respeto a la dignidad del estudiante: Esta actitud debe ser extensiva para todas las personas con las que interactuamos, pero en el caso especial de la relación maestro/a – alumno/a, dicha exigencia moral se vuelve un requisito indispensable, no sólo para ejercer una influencia positiva en los alumnos, sino para no convertirse en modelo de antivalores.</p> <p>Respetar la dignidad de los estudiantes, significa concebirlos como personas que tienen una manera propia de ser, de sentir, de pensar y de actuar. Esto exige un trato amable, respetuoso y sensato, en cualquier situación, lo cual no está reñido con la disciplina. Por lo tanto, es recomendable establecer un reglamento, con la participación de toda la comunidad educativa, para tener claridad sobre las normas disciplinarias y las sanciones aceptables.</p> <p>Por ningún motivo, es justificable agredir a los alumnos o alumnas física o verbalmente. Los castigos corporales, gritos, el uso de ironías, apodosos o expresiones que menosprecien la capacidad de los estudiantes, no solamente son un atentado a su dignidad, sino prácticas pedagógicas aberrantes que ya están en desuso.</p>
<p style="text-align: center;"><b>C I E R R E</b></p> <p style="text-align: center;"><b>15 min</b></p>	<p>En esta parte final el facilitador sintetiza junto con los estudiantes la importancia de la sesión, forma equipos de trabajo y realizan las actividades reflexivas sobre la discusión de la lectura dirigida: Prevención de conflictos a través de la práctica del valor del respeto.</p>

## PLAN DE TRABAJO

TEMA CURRICULAR: 1. El respeto				
Objetivo: Examinar el concepto de respeto, y la importancia de este para la convivencia en la unidad educativa.				
TIEMPO (MIN.)	CONTENIDO (SUB-TEMA)	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL DOCENTE	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
5 min.	Introducción al tema de respeto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Equipo audiovisual</li> <li>• Material de lectura</li> <li>• Apuntes personales</li> </ul>	Utilizando la técnica expositiva, el facilitador realiza la introducción al tema, resaltando la importancia del respeto acción mediadora para el tratamiento de los conflictos	Participa activamente haciendo preguntas y comentarios sobre la exposición del facilitador.
10 min.	Respeto Cortesía Importancia del respeto en el fomento de las relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Equipo audiovisual</li> <li>• Material de lectura</li> <li>• Apuntes personales</li> </ul>	Da las indicaciones a los estudiantes para trabajar sobre las preguntas de reflexión	Se reúne en equipos de trabajo para reflexionar y socializar las preguntas de introducción al tema del respeto.
10 min.	Respeto: valor en la mediación de los conflictos escolares Auto respeto Respeto hacia los demás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Equipo audiovisual</li> <li>• Material de lectura</li> <li>• Apuntes personales</li> </ul>	Realiza una lluvia de ideas junto con los estudiantes, para propiciar el debate dirigido sobre los temas a desarrollar.	Realizan una lluvia de ideas junto con el facilitador y exponen sus argumentos sobre el respeto.
20 min.	Respeto: valor en la mediación de los conflictos escolares Auto respeto Respeto hacia los demás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Equipo audiovisual</li> <li>• Material de lectura</li> <li>• Apuntes personales</li> </ul>	Da las indicaciones a los estudiantes para que ellos realicen un mapa conceptual sobre el respeto y su importancia.	Se reúne en equipos de trabajo y realizan un mapa conceptual sobre el tema del respeto.
15 min.	Síntesis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Equipo audiovisual</li> <li>• Material de lectura</li> <li>• Apuntes personales</li> </ul>	Realiza una síntesis sobre la sesión que se desarrollo, destacando los aspectos más importantes y estableciendo acuerdos para incorporarlos al plan de trabajo dentro del aula	Junto con el facilitador realizan la síntesis del tema y establecen acuerdos para incorporarlos en el trabajo dentro del aula.

## PROGRAMA DE TRABAJO

### TEMA CURRICULAR: 2. Conocimiento de sí mismo

**Relaciones y habilidades sociales:** El alumno aprenderá la importancia de las relaciones sociales y el rol que las normas sociales tienen en la vida diaria.

**Actividad 2:** Unidad didáctica transversal: Dinámica de conocimiento.

<b>Objetivo:</b>	<b>Edad:</b>	<b>Tiempo:</b>	<b>Materiales:</b>
Internalizar que cada persona es única, con su propia identidad, por lo que debemos trabajar para conocer las diferencias y las cosas que nos unen, de tal forma de lograr la integración, y el respeto a la diversidad.	De 12 a 21 años	60 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• una sala sin sillas u objetos que impidan el desplazamiento</li> </ul>

#### **Conocimiento de sí mismo:**

Este eje pretende fortalecer al estudiante como persona individual, deseosa de proyectarse, de autorrealizarse, consciente del valor y de las capacidades propias y de las demás personas; ya que una persona que se aprecia y valora a sí misma está en capacidad de reconocer el valor de los demás. Adela Cortina (1988) opina al respecto: “Cuantos trabajos se lleven a cabo en el terreno de la enseñanza en la línea del autoconcepto, con vista a fomentar la autoestima de los individuos.

El conocimiento de sí mismo, también implica ser consciente y responsable de los actos y las decisiones personales; por lo tanto, en este eje, se fortalece la conciencia y el juicio moral de los estudiantes, lo que les permite reflexionar y actuar de manera coherente con los valores morales.

I  
N  
T  
R  
O  
D  
U  
C  
C  
I  
Ó  
N  
  
20  
min



## **El autoconocimiento**

Se entiende como la capacidad de clarificar la propia manera de ser, de pensar y sentir; lo que permite desarrollar la conformación de un autoconcepto ajustado a la realidad. Adquirir conciencia de las características, actitudes y valores personales es un proceso gradual, y no siempre fácil; pero posibilita que la persona fortalezca la autoestima y desarrolle mayor responsabilidad de sus actos.

## **La autonomía**

Es la capacidad de pensar, valorar y decidir cómo comportarse en las situaciones de la vida que presenten un conflicto de valor. Cuando una persona es consciente de cómo es, de lo que valora y quiere, puede actuar con mayor libertad y responsabilidad.

## **La autorregulación**

Es un proceso continuo y constante, que permite que una persona sea responsable de su conducta. Para ello, el individuo debe conocer y controlar, en la medida de lo posible, los factores internos y externos que influyen en su comportamiento, de tal manera que adquiera la capacidad de dirigir su propia conducta.

## **La comprensión crítica**

Esta capacidad requiere de intervenciones educativas que desarrollen habilidades para la discusión, la crítica y la autocrítica de situaciones de la vida que presenten un conflicto de valores o manifiesten cierta dificultad. Se debe preparar al estudiante a entender críticamente las razones que los demás manifiestan así como la complejidad de la situación en la que están inmersos.

<b>D E S A R R O L L O</b>  <b>30 min</b>	<p><b>Dinámica de conocimiento:</b></p> <p><b>Procedimiento:</b></p> <p>El facilitador o monitor pide la formación de grupos sucesivos definiendo ciertos criterios, para lo cual llama a que todos los alumnos se pongan de pie acercándose a su lado en el centro de la sala, pidiendo por ejemplo que se ubiquen a su lado derecho los que les gusta la playa, y a su lado izquierdo aquellos que prefieren el campo, formando dos grupos según sus gustos, teniendo un breve momento para compartir impresiones, después de lo cual el monitor pide que deshagan los grupos acercándose nuevamente a su lado, y pidiendo ahora que se junten delante de él aquellos que les gusta lo salado y detrás de él a quienes les gusta lo dulce, rutina que se mantiene por un tiempo que permita formar alrededor de unos diez grupos, que en lo posible deberán tener características divertidas, para mantener la motivación en la dinámica.</p> <p>Una sugerencia de criterios para la formación de grupos, que perfectamente pueden constituirse más de dos, puede ser:</p> <table border="0" data-bbox="316 1097 1244 1400"> <tr> <td>1. Viajar por mar o aire.</td> <td>6. Dirigir o ser dirigido.</td> </tr> <tr> <td>2. Torta o helado.</td> <td>7. Carnes rojas o pescado.</td> </tr> <tr> <td>3. Café o té.</td> <td>8. Fideos o arroz.</td> </tr> <tr> <td>4. Ver televisión o leer.</td> <td>9. Sur o Norte.</td> </tr> <tr> <td>5. Bailar o cantar</td> <td>10. Pelo liso o crespo.</td> </tr> </table>	1. Viajar por mar o aire.	6. Dirigir o ser dirigido.	2. Torta o helado.	7. Carnes rojas o pescado.	3. Café o té.	8. Fideos o arroz.	4. Ver televisión o leer.	9. Sur o Norte.	5. Bailar o cantar	10. Pelo liso o crespo.
1. Viajar por mar o aire.	6. Dirigir o ser dirigido.										
2. Torta o helado.	7. Carnes rojas o pescado.										
3. Café o té.	8. Fideos o arroz.										
4. Ver televisión o leer.	9. Sur o Norte.										
5. Bailar o cantar	10. Pelo liso o crespo.										
<b>C I E R R E</b>  <b>10 min</b>	<p><b>Evaluación</b></p> <p>Socializar junto con los estudiantes el desarrollo del tema que les ha parecido la dinámica, establecer acuerdos y definir cuál es la relación que existe entre el desarrollo del tema y cuál es su relación con el tratamiento de conflictos escolares, hacer preguntas como: que fue lo que más les llamó la atención respecto de los gustos de algún compañero o compañera, y que se siente saber que se tienen cosas en común con otra persona que no es de tu grupo, y que sintieron cuando vieron que sus amigos conformaban otro grupo por tener diferencias de gustos.</p>										

## PLAN DE TRABAJO

TEMA CURRICULAR: 2. Conocimiento de sí mismo				
Objetivo: Internalizar que cada persona es única, con su propia identidad, por lo que debemos trabajar para conocer las diferencias y las cosas que nos unen, de tal forma de lograr la integración, y el respeto a la diversidad.				
TIEMPO (MIN.)	CONTENIDO (SUB-TEMA)	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL DOCENTE	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
5 min.	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una breve introducción sobre el tema y explica la forma de trabajo para el desarrollo de la sesión.	Escucha las indicaciones del facilitador, realiza preguntas y comentarios sobre el desarrollo del tema.
15 min	Conocimiento de sí mismo Autoconocimiento Autonomía Comprensión crítica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Forma equipos de trabajo con los estudiantes y reparte a cada uno de los grupos un tema a desarrollar para que luego lo socialicen frente al pleno.	Escucha las indicaciones del facilitador y se reúne en equipos de trabajo para el desarrollo de los temas y socializa frente al grupo
30 min	Dinámica del conocimiento de sí mismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una sala sin sillas u objetos que impidan el desplazamiento.</li> </ul>	Da las indicaciones a los estudiantes para el desarrollo de la dinámica	Realizan la dinámica de integración.
10 min.	Cierre de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una síntesis sobre el desarrollo de la sesión, dirige el cierre y establece junto a los estudiantes la relación con el tratamiento de los conflictos.	Realiza junto con el facilitador el cierre y la evaluación final de la sesión de trabajo.

## I PARTE. PROGRAMA EDUCATIVO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ESCOLARES

### CARTA DIDÁCTICA

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES ASIGNADAS	RECURSOS	TIEMPO
3 Conociendo a mis compañeros	Enseñar a los estudiantes que las percepciones que tenemos de los otros, pueden diferir mucho de la realidad, y suelen provocar conflictos si no nos preocupamos de escuchar y entender a los demás.	Dinámica de integración  Reflexiones	Pizarra Plumones Laptop Cañón	60 minutos
				<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
				30 participantes
TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES ASIGNADAS	RECURSOS	TIEMPO
4 ¿Qué hago frente al conflicto?	Identificar las respuestas más comunes de los estudiantes frente al conflicto.	Resolución de cuestionario  Exposiciones	Formato del cuestionario  Lápiz  Borrador	60 minutos
				<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
				30 participantes

## PROGRAMA DE TRABAJO

### TEMA CURRICULAR: 3. Conociendo a mis compañeros.

**Relaciones y habilidades sociales:** El alumno aprenderá la importancia de las relaciones sociales y el rol que las normas sociales tienen en la vida diaria.

**Actividad 3:** Unidad didáctica transversal: Conociendo a mis compañeros.

<b>Objetivo:</b>	<b>Edad:</b>	<b>Tiempo:</b>	<b>Materiales:</b>
Enseñar a los estudiantes que las percepciones que tenemos de los otros, pueden diferir mucho de la realidad, y suelen provocar conflictos si no nos preocupamos de escuchar y entender a los demás.	De 12 a 21 años	60 minutos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pizarra</li><li>• Plumones</li><li>• Laptop</li><li>• Cañón</li></ul>

### INTRODUCCIÓN

10 min

El desarrollo de esta sesión promueve el fomento a las relaciones y habilidades sociales, que ayudan a una convivencia respetuosa, pacífica y solidaria; además fomenta el diálogo como el procedimiento necesario para comunicarse y comprender las razones y puntos de vista de los demás, así como para establecer acuerdos por consenso. Por otra parte, se busca despertar el interés de los estudiantes por trabajar en proyectos comunes que mejoren la convivencia en el aula y en el centro escolar, y fortalezcan la capacidad proactiva y proyectiva del alumnado.

**Las habilidades sociales para la convivencia**

Estas habilidades permiten al estudiante adaptarse y relacionarse de manera adecuada, es decir, interactuar con los demás de manera eficaz. Son comportamientos y actitudes que permiten enfrentar de manera positiva los problemas de carácter personal y social. Poseen un carácter asertivo, ya que son conductas que permiten expresar los sentimientos, deseos y opiniones de forma abierta y sincera, respetando a la vez las opiniones y sentimientos de los otros.

**La capacidad para transformar el entorno**

Esta habilidad comprende actitudes y comportamientos que buscan incidir positivamente en el entorno donde el educando se desenvuelve. Su desarrollo supone que la educación no se reduce a una reflexión sobre los valores, sino que, ha de poner de manifiesto actitudes y procedimientos relacionados con la implicación y el compromiso. En este sentido, la educación es una manera de mejorar no sólo el aula, sino el entorno familiar, escolar y social.

**La empatía y la perspectiva social**

Es la capacidad de “ponerse en el lugar de los otros”, es decir, conocer perspectivas diferentes a la propia. Requiere de un alto grado de sensibilidad y de un pensamiento abierto y flexible, ya que implica comprender las razones que llevan a las demás personas a manifestar determinadas conductas.

**Convivencia escolar**

La convivencia es la capacidad de las personas de vivir con otras (con-vivir) en un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca; implica el reconocimiento y respeto por la diversidad, la capacidad de las personas de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista de otro y de otros.

La convivencia es un aprendizaje: se enseña y se aprende a convivir. Por ello, la convivencia escolar es la particular relación que se produce en el espacio escolar entre los diversos integrantes de la comunidad educativa: estudiantes, docentes, directivos, asistentes de la educación, padres, madres y apoderados, sostenedores.

En el espacio escolar, la convivencia se enseña, se aprende y se refleja en los diversos espacios formativos (en el aula, en los talleres, las salidas a terreno, los patios, los actos ceremoniales, la biblioteca), los instrumentos de gestión (el PEI, los reglamentos de convivencia, los Planes de Mejoramiento Educativo), y en los espacios de participación (Consejo Escolar, CCPP, CCAA, Consejo de Profesores/as, reuniones de apoderados/as), por lo que es de responsabilidad de toda la comunidad educativa.

### **La convivencia y los conflictos**

Educación en y para el conflicto y para la convivencia.

El hecho de asociar la idea de conflicto con la manera en que hemos visto que se resuelven tradicionalmente, la violencia, hace que a menudo se considere un concepto con connotaciones negativas. Pero si tenemos en cuenta que: es una forma de respetar la diversidad de opiniones y percepciones, es decir, la diversidad de personas que conviven juntas puede permitir buscar soluciones satisfactorias e innovadoras para todas las partes, y que - puede ser un medio de transformación de la sociedad hacia modelos mejores, el concepto de conflicto puede tomar connotaciones muy positivas.

Partiendo del reconocimiento de que el conflicto es inherente a las relaciones humanas, la educación en el conflicto invita a tener una actitud activa y afrontar el conflicto, buscando evitar la sumisión, la evasión o la competición a favor de la negociación y la cooperación. Por esto propone trabajar determinadas aptitudes y habilidades para trabajar tanto la relación con una misma y con las otras personas (prevención) como la capacidad de analizar, negociar y buscar vías de transformación de un conflicto.

Procedimiento:

El profesor deberá formar grupos dirigidos de no más de cinco alumnos, entregando a cada grupo un tema previamente definido para analizar el tema de las relaciones sociales y la convivencia con los demás, después pedirá que ellos en equipos de trabajo elaboren un PNI (técnica didáctica que consiste en identificar lo positivo, negativo e interesante de la lectura)

C  
I  
E  
R  
R  
E

Cada equipo de trabajo deberá responder las siguientes preguntas:

¿Cuál fue la idea central de la lectura?

¿Cuál es la relación del tema con el manejo de conflictos escolares y como esto contribuye a la prevención de la violencia?

15  
min

Los grupos exponen sus conclusiones.

Discusión y aportes: los demás grupos refutan o aportan nuevas ideas a las exposiciones.

El facilitador cierra la sesión con las conclusiones inherentes al caso.



## PLANDE TRABAJO

TEMA CURRICULAR: 3. Conociendo a mis compañeros.				
Objetivo: Enseñar a los estudiantes que las percepciones que tenemos de los otros, pueden diferir mucho de la realidad, y suelen provocar conflictos si no nos preocupamos de escuchar y entender a los demás.				
TIEMPO (MIN.)	CONTENIDO (SUB-TEMA)	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL DOCENTE	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
10 min.	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una breve introducción sobre el tema y explica la forma de trabajo para el desarrollo de la sesión.	Escucha las indicaciones del facilitador, realiza preguntas y comentarios sobre el desarrollo del tema.
35 min	<p>La habilidades sociales para la convivencia</p> <p>La capacidad para transformar el entorno</p> <p>La empatía y la perspectiva social</p> <p>Convivencia escolar</p> <p>La convivencia y los conflictos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Forma equipos de trabajo con los estudiantes y reparte a cada uno de los grupos un tema a desarrollar para que realicen una lectura dirigida y realicen un PNI	Escucha las indicaciones del facilitador y se reúne en equipos de trabajo para el desarrollo de los temas y realizar un PNI del tema asignado.
15 min.	Cierre de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una síntesis sobre el desarrollo de la sesión, dirige el cierre y establece junto a los estudiantes la relación con el tratamiento de los conflictos.	Realiza junto con el facilitador el cierre y la evaluación final de la sesión de trabajo.

## PROGRAMA DE TRABAJO

### TEMA CURRICULAR: 4. ¿Qué hago frente al conflicto?

**Relaciones y habilidades sociales:** El alumno aprenderá la importancia de las relaciones sociales y el rol que las normas sociales tienen en la vida diaria.

**Actividad 4:** Unidad didáctica transversal: ¿Cómo respondemos frente al conflicto?

Objetivo:	Edad:	Tiempo:	Materiales:
Identificar las respuestas más comunes de los estudiantes frente al conflicto.	De 12 a 21 años	60 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra</li> <li>Plumones</li> <li>Laptop</li> <li>Cañón</li> </ul>

I N T R O D U C C I Ó N	<p><b>La capacidad para transformar el entorno.</b></p> <p>Esta habilidad comprende actitudes y comportamientos que buscan incidir positivamente en el entorno donde el educando se desenvuelve. Su desarrollo supone que la educación no se reduce a una reflexión sobre los valores, sino que, ha de poner de manifiesto actitudes y procedimientos relacionados con la implicación y el compromiso. En este sentido, la educación es una manera de mejorar no sólo el aula, sino el entorno familiar, escolar y social.</p> <p>Esta lección permite identificar como respondemos ante el conflicto.</p>
10 min	<p><b>Procedimiento:</b></p> <p>El conflicto es inherente al ser humano, y está presente en toda interacción de personas, no estando ajeno a la escuela, nuestra preocupación es tratar de evitar su ocurrencia, pero también de ocurrir debemos actuar de tal forma que actuemos con altura de miras, ellos no son buenos ni malos en sí mismo, sino potencialidades de desarrollo, de acuerdo la actitud con que sean conducidos, manejados o resueltos. Chequear cómo lleva a cabo esta actividad: siempre, a veces, o nunca.</p> <p>Distribuir el cuestionario entre los alumnos; contestan las preguntas de manera individual.</p>
D E S A R R O L L O	<p style="text-align: right;">35 min</p>

**CUESTIONARIO N° 1**

Yo... ¿Cómo respondo frente a un conflicto?

A continuación encontrarás 15 situaciones de diversas manifestaciones de conflictos, se trata de cómo tú actuarías frente a cada situación. Marca la respuesta según las cosas que haces: Siempre, A veces, Nunca.

1	2	3
Siempre	A veces	Nunca

N°	PREGUNTA BASE: Cuando hay un conflicto, intento:	1	2	3
1	Golpear a la otra persona			
2	Correr en otra dirección			
3	Buscar la ayuda de otro			
4	Dialogar o hablar			
5	Ignorar al otro			
6	Entender el otro punto de vista			
7	Crear un chisme			
8	Conseguir ayuda de una adulto			
9	Hacer que el otro se disculpe			
10	Disculparme			
11	Determinar cuál es el problema			
12	Pedir al otro que me deje tranquilo			

Tabular las respuestas en la pizarra, para mostrar al grupo curso como responden todos ante situaciones de conflicto.

Discusión. ¿Cuáles son las respuestas normales frente a un conflicto que surge en la clase? ¿Cuáles son violentas y/o pacíficas? ¿Cuáles son las mejores respuestas para mantener la relación con la otra persona?

Es importante que una vez realizada la actividad, una de las instancias de sistematización es valorizar la importancia del diario mural, los ficheros donde se puede exhibir una tabla resumen del cuestionario aplicado en el curso. Y el facilitador orientará a establecer acuerdos para trabajar el manejo de conflictos en el aula, indicando como respondemos ante un conflicto y como debemos manejar nuestros impulsos y emociones.

## PLAN DE TRABAJO

TEMA CURRICULAR: 4. ¿Qué hago frente al conflicto?				
Objetivo: Identificar las respuestas más comunes de los estudiantes frente al conflicto.				
TIEMPO (MIN.)	CONTENIDO (SUB-TEMA)	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL DOCENTE	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
10min.	Introducción:  Capacidad para transformar el entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> <li>• Computadora</li> <li>• Cañón</li> </ul>	El facilitador realiza la introducción del tema indicando la importancia y la capacidad que tenemos para transformar el entorno	Participa activamente haciendo preguntas y comentarios
35 min.	Dinámica de integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> </ul>	El facilitador reparte el cuestionario y da las indicaciones a los estudiantes para el llenado del cuestionario, al final el facilitador apunta las respuestas en la pizarra y propicia el debate dirigido entre los estudiantes	Escucha las indicaciones, llena el cuestionario y socializa con los compañeros y ante el profesor.
15 min.	Cierre de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una síntesis sobre el desarrollo de la sesión, dirige el cierre y establece junto a los estudiantes la relación con el tratamiento de los conflictos.	Realiza junto con el facilitador el cierre y la evaluación final de la sesión de trabajo.

## I PARTE. PROGRAMA EDUCATIVO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ESCOLARES

### CARTA DIDÁCTICA

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES ASIGNADAS	RECURSOS	TIEMPO
5 La convivencia	Promover la cultura de la paz en los estudiantes, enseñándoles a responder o actuar asertivamente frente al conflicto.	Dinámica de integración	Pizarra Plumones Laptop Cañón	60 minutos
				<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
				30 participantes
TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES ASIGNADAS	RECURSOS	TIEMPO
6 ¿Cómo resolver conflictos?	Enseñar a los estudiantes un modelo sencillo para resolver los problemas de convivencia en la unidad educativa	Discusión de conceptos y definiciones  Análisis de casos	Pizarra Plumones Laptop Cañón	90 minutos
				<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
				30 participantes

## PROGRAMA DE TRABAJO

### TEMA CURRICULAR: 5. La convivencia y el diálogo

**Relaciones y habilidades sociales:** El alumno aprenderá la importancia de las relaciones sociales y el rol que las normas sociales tienen en la vida diaria.

**Actividad 5:** Unidad didáctica transversal: Aprendiendo a convivir.

<b>Objetivo:</b>	<b>Edad:</b>	<b>Tiempo:</b>	<b>Materiales:</b>
Promover la cultura de la paz en los estudiantes, enseñándoles a responder o actuar asertivamente frente al conflicto.	De 12 a 21 años	60 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra</li> <li>Plumones</li> <li>Laptop</li> <li>Cañón</li> </ul>

I N T R O D U C C I Ó N	<p><b>La capacidad para transformar el entorno.</b></p> <p>Explicar a los alumnos lo importante que es aprender la convivencia pacífica, al respecto no podemos esperar que el conflicto se presente para actuar, promover la cultura de la paz implica prevenirlo, no agravarlo, o solucionarlo, de ahí la importancia de que aprendan ciertas habilidades y actitudes que nos ayuden en ese camino.</p>
10 min	
D E S A R R O L L O	<p><b>La capacidad de diálogo como acción para lograr una convivencia armónica</b></p> <p>El diálogo es la habilidad que permite establecer una mejor comunicación y resolver los conflictos de manera pacífica. El diálogo supone poder intercambiar opiniones y conocer a las otras personas, razonar sobre los diferentes puntos de vista e intentar llegar a un entendimiento. En otras palabras, concebir al otro como “interlocutor válido”, es decir como persona que merece respeto, que tiene derecho a manifestarse y a ser escuchado.</p>
40 min	

Formar grupos de no más de cinco personas a los cuales se les distribuye fotocopia del cuadro “Aprender a convivir”. Esta habilidad permite establecer una convivencia pacífica entre las personas, contribuyendo a establecer la armonía dentro y fuera del salón de clases.

El diálogo permite huir del individualismo y hablar de todos aquellos conflictos de valor no resueltos que preocupan a escala personal y/o social. El diálogo supone poder intercambiar opiniones, razonar sobre los diferentes puntos de vista e intentar llegar a un entendimiento, a un acuerdo justo y racionalmente motivado.

La utilidad del diálogo se refiere a la progresiva percepción por parte de los alumnos de los distintos usos que se le puede dar. Se trata en definitiva de ir conceptualizando los momentos en que el diálogo se convierte en una actividad humana insustituible. Esta es una de las principales alternativas que ayuda al tratamiento y resolución de conflictos, generando un ambiente de sana convivencia entre los miembros de la comunidad educativa.

AYUDA A RESOLVERLO	ENTORPECE SU RESOLUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calmarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insultar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar activamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenazar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emplear un lenguaje respetuoso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culpabilizar, acusar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalizar la atención en el problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despreciar/ridiculizar, juzgar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber defender las posiciones de cada uno respetando los sentimientos de la otra parte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver sólo nuestra posición.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber pedir disculpas cuando se comete una falta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalizar/etiquetar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer soluciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pegar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar acuerdos y ser respetuosos con los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sacar cuestiones ligadas al conflicto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener espacios y tiempos para afrontar los conflictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sacar cuestiones ligadas al conflicto.</li> </ul>

El facilitador explica situaciones presentadas en el cuadro, promoviendo la lluvia de ideas y la participación, pidiendo ejemplos para las situaciones planteadas.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">DESARROLLO</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">40 min</p>	<p>Los conceptos siguientes servirán de apoyo para desarrollar la unidad. Estamos acostumbrados culturalmente a responder con autoritarismo, ver violencia o practicarla, para enfrentar los conflictos, por lo que es imprescindible trabajar aquellos comportamientos o respuestas que no contribuyen a su solución o agravan el problema, como ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No es conveniente generalizar a partir de una situación en particular, ni actuar a partir de juicios preconcebidos (etiquetaje): por ejemplo, “este curso es el peor de esta escuela”, “siempre te portas mal”.</li> <li>• No mezclar el conflicto con sentimientos personales: “ a ese estudiante no lo soporto”</li> <li>• No tener como respuesta al conflicto el menosprecio o el insulto: “Usted no entiende o se hace”</li> <li>• No usar el “efecto halo” en forma negativa, contribuyendo a la baja autoestima: “Me imaginé que no lo lograrías”.</li> <li>• Escuchar sólo a una parte del conflicto.</li> <li>• Poca consecuencia en el actuar, se dice una cosa, pero no se hace lo mismo.</li> </ul> <p>Se formarán equipos de trabajo y se le pide a cada equipo elaborar un pequeño socio drama sobre la frase asignada y presentarlo al pleno, presentando al final la conclusión del tema expuesto.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">CIERRE</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">10 min</p>	<p>Pregunta de Análisis:</p> <p>¿Cuál es la relación entre el diálogo y el manejo de conflictos?</p>



## PLAN DE TRABAJO

TEMA CURRICULAR: 5. La convivencia y el diálogo.				
Objetivo: Promover la cultura de la paz en los estudiantes, enseñándoles a responder o actuar asertivamente frente al conflicto.				
TIEMPO (MIN.)	CONTENIDO (SUB-TEMA)	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL DOCENTE	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
10min.	Introducción  Importancia de la convivencia pacífica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Cañón</li> <li>• Laptop</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una introducción del tema, resaltando la importancia de la convivencia pacífica para generar un ambiente armónico entre las personas.	Participa activamente realizando comentarios y preguntas sobre el tema.
40 min.	La capacidad de diálogo como acción para lograr una convivencia armónica Sociodrama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	<p>Realiza una lluvia de ideas para el desarrollo del tema.</p> <p>Asesora a los estudiantes en el desarrollo del socio drama.</p>	Participa activamente haciendo comentarios y se reúne en equipos de trabajo para desarrollar la actividad del sociodrama
10 min.	Síntesis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza el cierre de la sesión y asigna la pregunta de análisis, establece las conclusiones generales.	En equipo de trabajo desarrolla la pregunta de análisis y socializa ante el facilitador y compañeros (as)

## PROGRAMA DE TRABAJO

### TEMA CURRICULAR: 6. ¿Cómo resolver conflictos?

**Relaciones y habilidades sociales:** El alumno aprenderá la importancia de las relaciones sociales y el rol que las normas sociales tienen en la vida diaria.

**Actividad 6:** Unidad didáctica transversal: Cómo resolver conflictos

<b>Objetivo:</b>	<b>Edad:</b>	<b>Tiempo:</b>	<b>Materiales:</b>
Enseñar a los estudiantes un modelo sencillo para resolver los problemas de convivencia en la unidad educativa.	De 12 a 21 años	60 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra</li> <li>Plumones</li> <li>Laptop</li> <li>Cañón</li> </ul>

I N T R O D U C C I Ó N	<p>El profesor reforzará la importancia de la convivencia pacífica y el papel que juegan los métodos de solución de problemas entre personas, en favor de mantener un clima armonioso.</p>
10 min	
D E S A R R O L L O	<p><b>Etapas en la resolución de conflictos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tomar la decisión de dialogar. Establecer las reglas del “juego”.</li> <li>2. Hablar y escuchar. Aclarar la situación. Escuchar activamente, diferenciar hechos de sentimientos. Ponerse de acuerdo en respetar la opinión de la otra persona, evitando caer en insultos y humillaciones.</li> <li>3. Definir el problema en términos de intereses.</li> <li>4. Hacer una lluvia de ideas, sin emitir juicios. Se deberá crear soluciones que beneficien a todos, para posteriormente elegir la mejor opción.</li> <li>5. Plantear un acuerdo concreto, y si se presentan dificultades, se acordará reiniciar el diálogo.</li> </ol>
40 min	

<p style="text-align: center;">D E S A R R O L L O</p> <p style="text-align: center;">40 min</p>	<p>El grupo curso es motivado a mencionar tres problemas que se han presentado al interior del aula, luego a partir de los modelos toda la clase trabaja junta en la búsqueda de las alternativas para su solución. Dependiendo de la edad o desarrollo de los estudiantes, deberá generarse un espacio donde se discutan, aspectos como:</p> <p>a) ¿Cuál es el conflicto?, ¿Personas involucradas?,  b) ¿Alternativas de solución?;  c) ¿Qué se puede hacer, en qué momento, de qué forma, y dónde?</p> <p>Luego a partir de compañeros de grupo, deberán analizar y buscar solución a un conflicto interpersonal, tomando como base los modelos presentados.</p> <p>El profesor pide en la medida que el tiempo lo permita, que algunas parejas de estudiantes, en forma voluntaria expongan el caso analizado.</p>
<p style="text-align: center;">C I E R R E</p> <p style="text-align: center;">10 min</p>	<p>Conclusiones: compartir resultados, buscar similitudes y diferencias en la forma de enfrentar el conflicto.</p> <p>Establecer acuerdos para manejar los principales conflictos escolares dentro del centro escolar.</p>

## PLAN DE TRABAJO

TEMA CURRICULAR: 6. ¿Cómo resolver conflictos?				
Objetivo: Enseñar a los estudiantes un modelo sencillo para resolver los problemas de convivencia en la unidad educativa.				
TIEMPO (MIN.)	CONTENIDO (SUB-TEMA)	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL DOCENTE	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
10min.	Introducción  Manejo y resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Cañón</li> <li>• Laptop</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una introducción del tema, realizando una charla con los estudiantes.	Participa activamente realizando comentarios y preguntas sobre el tema.
40 min.	Etapas en la resolución de conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una lluvia de ideas para el desarrollo del tema.  Discusión de casos.	Participa activamente haciendo comentarios y se reúne en equipos para desarrollar la actividad asignada.
10 min.	Síntesis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza el cierre de la sesión y asigna la pregunta de análisis, establece las conclusiones generales.	En equipo de trabajo desarrolla la pregunta de análisis y socializa ante el facilitador y compañeros (as)

## I PARTE. PROGRAMA EDUCATIVO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ESCOLARES

### CARTA DIDÁCTICA

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES ASIGNADAS	RECURSOS	TIEMPO
7 Reglas para afrontar la resolución	Conocer ciertas reglas que contribuyen a la solución pacífica del conflicto.	Exposiciones grupales  Análisis de casos	Pizarra  Plumones  Laptop  Cañón	60 minutos
				<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
				30 participantes

## PROGRAMA DE TRABAJO

### TEMA CURRICULAR: 7. Reglas para afrontar la resolución

**Relaciones y habilidades sociales:** El alumno aprenderá la importancia de las relaciones sociales y el rol que las normas sociales tienen en la vida diaria.

**Actividad 7:** Unidad didáctica transversal: Reglas para afrontar la resolución del conflicto

Objetivo:	Edad:	Tiempo:	Materiales:
Conocer ciertas reglas que contribuyen a la solución pacífica del conflicto.	De 12 a 21 años	60 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra</li> <li>Plumones</li> <li>Laptop</li> <li>Cañón</li> </ul>

I N T R O D U C C I Ó N	<p>La resolución pacífica de conflictos es un tema de gran actualidad, que nos permite construir una cultura de la paz, pero para ello debemos contar con reglas claras que sirvan de guía en esta búsqueda de alternativas de entendimiento.</p>
10 min	
D E S A R R O L L O	<p>Las siguientes reglas contribuirán a la resolución de conflictos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar el conflicto.</li> <li>Centrarse en el conflicto.</li> <li>Atacar el conflicto, no la persona.</li> <li>Escuchar con una mentalidad abierta (no prejuzgar, respetar lo que piensan los demás, aun cuando no sea de nuestro agrado)</li> <li>Tratar los sentimientos de los demás con respeto.</li> <li>Asumir responsablemente las acciones.</li> </ul>
40 min	<p>Los estudiantes se reúnen en equipos de trabajo y cada equipo de estudiantes, por medio de un caso que ellos elaborarán, pondrán en acción</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">DESARROLLO</p> <p>40 min</p>	<p>todas las reglas para la solución de los conflictos, y lo presentarán ante el facilitador y compañeros (as) de estudio.</p> <p>Explicarles que así como las reglas nos permitirán trabajar con mayor eficacia en el logro de la solución, también existirán situaciones-dificultades que frenen el conseguir acuerdos, entre estas podemos encontrar las siguientes:</p> <p>Poner apodos negativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Culpar al otro.</li> <li>• Burlarse del otro.</li> <li>• No escuchar.</li> <li>• Vengarse del otro.</li> <li>• Siempre hablar del pasado.</li> <li>• Amenazar al otro.</li> <li>• Empujar al otro.</li> <li>• Golpear al otro.</li> <li>• Ser autoritario.</li> <li>• Inventar excusas.</li> <li>• No asumir responsabilidad.</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">CIERRE</p> <p>10 min</p>	<p>El facilitador o guía junto con los estudiantes realizan el cierre del taller, resaltando la importancia de los contenidos, analizando las siguientes preguntas:</p> <p>¿La presencia de los conflictos es buena o mala?</p> <p>¿Cuál es el aporte de un conflicto escolar?</p> <p>¿Cómo debemos enfrentar un conflicto dentro y fuera del salón de clases?</p>

## PLAN DE TRABAJO

TEMA CURRICULAR: 7. Reglas para afrontar la resolución				
Objetivo: Conocer ciertas reglas que contribuyen a la solución pacífica del conflicto.				
TIEMPO (MIN.)	CONTENIDO (SUB-TEMA)	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL DOCENTE	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
10min.	Introducción  Reglas para la resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Cañón</li> <li>• Laptop</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una introducción generando una actividad diagnóstica entre los estudiantes para ver si se han enfrentado a un conflicto dentro del centro escolar	<p>Participa activamente realizando comentarios y preguntas sobre el tema.</p> <p>Expone sus vivencias dentro del centro escolar</p>
40 min.	Reglas para la resolución de conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	<p>Asesora a los alumnos en el desarrollo de los casos</p> <p>Discusión de casos</p>	Participa activamente haciendo comentarios y se reúne en equipos para desarrollar la actividad asignada.
10 min.	Síntesis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza el cierre de la sesión y asigna las pregunta de análisis, establece las conclusiones generales	<p>En equipo de trabajo desarrolla las pregunta de análisis y socializa ante el facilitador y compañeros (as)</p> <p>Junto con el facilitador establece acuerdos para la resolución de conflictos en el centro escolar.</p>



## **II PARTE. PROGRAMA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ADMINISTRATIVOS (GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA)**

La segunda parte del presente programa va dirigido a los maestros/as y los líderes escolares de las escuelas públicas en las cuales se realizó la investigación de campo, este aporte se origina del análisis de los datos obtenidos a partir de la convivencia y entrevista con líderes escolares de las escuelas en estudio.

Un hallazgo importante que constituye el punto de partida para la presente propuesta es la identificación de los principales conflictos administrativos detectados al interior de los centros escolares, partiendo de la gestión escolar en cada uno de ellos.

Los principales problemas detectados son:

7. Los maestros no participan en la planificación anual.
8. No existe un liderazgo participativo por parte de la dirección.
9. Los maestros no cuentan con todos los recursos didácticos necesarios.
10. Falta de organización en los procesos y procedimientos educativos.
11. No existe una comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad educativa.
12. Existen problemas de convivencia y relaciones interpersonales al interior del centro escolar.
13. No hay un control y seguimiento de las actividades escolares.
14. Malas prácticas a nivel de la Dirección Escolar.

Partiendo de la identificación de los principales conflictos administrativos al interior de las escuelas públicas en estudio, se presenta el siguiente Programa para la Resolución de Conflictos Administrativos.

## **NOMBRE: PROGRAMA PARA UNA GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA**

### **Descripción.**

El programa trata de los aspectos administrativos de la Gestión Escolar, desplegando en cada unidad contenidos importantes como los son planificación escolar, gestión educativa, convivencia escolar, liderazgo participativo, organización escolar; finalmente se presenta la carta didáctica orientada como una guía para el posterior desarrollo del programa.

### **Justificación**

Los líderes administrativos y el personal docente son los encargados de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje en las escuelas, por lo que deben tener habilidades administrativas y pedagógicas en sus áreas de competencia; es importante mencionar que el programa fue diseñado con base a los conflictos administrativos detectados en los centros escolares en estudio.

### **Objetivo**

Proporcionar a los Directores/as y Maestros/as conocimientos y habilidades que les permita contribuir desde su entorno escolar al logro de una Gestión Escolar Efectiva, y así reducir los conflictos administrativos en el centro escolar.

#### **Contenido:**

Módulo 1: Gestión Educativa.

Módulo 2: Convivencia Escolar.

Módulo 3: Buenas prácticas administrativas.

## **Diseño instruccional**

### **Módulo 1: Gestión Educativa**

Objetivo del Módulo:

Conocer los elementos integradores de la Gestión Educativa.

Objetivos de aprendizaje:

Al final del módulo el participante será capaz de:

1. Explicar la importancia de la ética y los valores en la educación.
2. Asociar los diferentes componentes del planeamiento estratégico educativo.
3. Explicar la relación de influencia entre la gestión institucional y el recurso humano.

Esquema del Módulo:

1. La ética, los valores y la educación.
2. Planeamiento Estratégico Educativo.
3. Gestión institucional y Recurso Humano.

Actividades:

1. Discusión de material.
2. Cuestionar sobre conocimientos previos.
3. Lectura dirigida y discusión.
4. Análisis de casos.
5. Exposiciones grupales.

Actividades de práctica

1. Puesta en común de investigación bibliográfica.
2. Estudio de casos: análisis de organizaciones reales.

## **Módulo 2:Convivencia Escolar**

Objetivo del Módulo:

Utilizar la información recibida para mejorar los procesos de convivencia en el centro escolar.

Objetivos de aprendizaje:

Al final del módulo el participante será capaz de:

1. Identificar los elementos para lograr una comunicación asertiva.
2. Explicar la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales en el trabajo.
3. Describir los principios para lograr trabajar en equipo de manera colaborativa.

Esquema de Unidad:

1. Comunicación Asertiva.
2. Relaciones Interpersonales.
3. Trabajo en Equipo Colaborativo.

Actividades:

1. Discusión de material.
2. Lectura y discusión de conceptos y definiciones.
3. Exposiciones.
4. Análisis de casos.

Actividades de práctica

1. Exposición grupal de diferentes registros.
2. Dinámicas de integración.
3. Puesta en común de solución de casos.

### **Módulo 3: Buenas prácticas administrativas**

Objetivo del Módulo:

Que los líderes administrativos y el personal docente comprenda la importancia de realizar buenas prácticas administrativas en su trabajo escolar.

Objetivos de aprendizaje:

Al final del módulo el participante será capaz de:

1. Describir los principios del liderazgo participativo.
2. Explicar la importancia de la evaluación educativa.
3. Identificar los elementos integradores de una organización escolar eficiente.
4. Explicar la importancia de la motivación escolar.

Esquema del Módulo:

1. Liderazgo Participativo.
2. Supervisión, monitoreo y evaluación.
3. Evaluación para la mejora continua.
4. Motivación desde la Dirección Escolar.
5. Organización Escolar.

Actividades:

1. Exposición.
2. Análisis de casos.
3. Análisis e interpretación de conceptos.

Actividades de práctica

1. Exposiciones grupales.
2. Interpretación de casos prácticos.

## II PARTE. PROGRAMA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ADMINISTRATIVOS (GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA)

### CARTA DIDÁCTICA

MÓDULO	TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES ASIGNADAS	RECURSOS	TIEMPO
I. Gestión Educativa	1. La ética, los valores y la educación	Fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje en el centro escolar, por medio del análisis de valores y proyectos éticos de la comunidad donde pertenece	Exposición y análisis de casos	Plumones Pizarra Laptop Cañón Material de apoyo	2 horas
					<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
					12 participantes
MÓDULO	TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES ASIGNADAS	RECURSOS	TIEMPO
I. Gestión Educativa	2. Planeamiento estratégico educativo	Incentivar el involucramiento de los procesos en el diseño de los planes de formación en función de las necesidades de actualización pedagógica, para el mejoramiento de los procesos educativos.	Discusión participativa Exposición Teórica Exposición Grupal	Plumones Pizarra Laptop Cañón Material de apoyo	2 horas
					<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
					12 participantes

## PROGRAMA DE TRABAJO

### MÓDULO: 1. Gestión Educativa

### TEMA CURRICULAR: 1. La ética, los valores y la educación

**Objetivo:**

Fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje en el centro escolar, por medio del análisis de valores y proyectos éticos de la comunidad donde pertenece.

**Tiempo:**

120 minutos

**Materiales:**

- Pizarra
- Plumones
- Laptop
- Cañón
- Material de apoyo

**Resultados de Aprendizaje:**

Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:  
Definir el marco conceptual de la ética y los valores aplicado a un proceso de enseñanza-aprendizaje.

**I  
N  
T  
R  
O  
D  
U  
C  
C  
I  
Ó  
N****45  
min**

Todo acto educativo encierra un comportamiento ético, toda educación es ética y toda educación es un acto político, no solo por el ejercicio formativo en sí mismo, sino por sus consecuencias.

El propósito fundamental de toda educación es preparar para el mundo de la vida. Ello implica abarcar dos dimensiones de acción o de comportamiento: el mundo de la vida desde el cuidado y la atención de uno mismo, y el mundo de la vida desde el cuidado y la atención a los demás o lo que genéricamente llamamos, desde la antigua Grecia: el cuidado de la ciudad.

Toda educación significa para el educador como para el educando la recepción o transmisión de un saber social previamente existente, que más allá de su especificidad técnica o de su utilidad práctica, viene cargado de un sentido contextual. Todo saber responde a representaciones colectivas que, en mayor o menor grado, incorporan pulsiones valorativas sobre el mundo objetivo y subjetivo. Por ello, para el educando, todo acto educativo implica una relación de universal heteronomía. Es un ejercicio de socialización en el que nos incorporamos al torrente de un mundo ya existente, cargado de contenidos, de jerarquías, de escalas valorativas y de evidentes y apreciables núcleos morales, normativos, unas veces represivos, otras, permisivos.

## La ética, los valores y la educación

La actividad educativa no es solo un acto unilateral de transmisión o de incorporación pasiva de saberes y conocimientos. La educación es también un proceso mediante el cual el propio sujeto crea y recrea los sentidos del conocimiento. Si esto acontece con los conocimientos de las llamadas ciencias naturales y exactas, donde es posible una mayor formalización de los métodos y los objetos de conocimiento, mayor es el juego de reinterpretación y si se quiere de libertad en relación con saberes que condensan representaciones sociales, tradiciones culturales, referencias éticas, morales y normativas, donde el estatuto de legalidad científica y objetiva es de suyo más problemático y falible, puesto que cae en el campo de la comprensión de los sentidos.

Más que el carácter específico que hemos señalado al conocimiento social y a la auto representación del mundo moral que elaboran los grupos humanos, el conocimiento de un sentido ético y moral del mundo pasa, en mayor o menor medida, por un grado de apropiación, validación, adecuación, rechazo y construcción heterodoxa de sentidos propios y personales del comportamiento moral y ético: de alguna manera pactamos con las creencias de nuestros mayores.

Por muy pasiva y repetitiva que parezca una conducta moral, su fortaleza está más dada por la interiorización, por el reconocimiento íntimo de su validez, justeza o pertinencia, antes que por la mera repetición mecánica. Por mucho que nos imaginemos el comportamiento más heterónimo posible de un joven o de un adulto, habrá momentos en el que frente a situaciones cambiantes, el sujeto en cuestión, tendrá que tomar una decisión con un grado mínimo pero existente de elección voluntaria, de convencimiento y de pasión, es decir, en otras palabras, con un grado rudimentario de conciencia subjetiva del trance en el que se halla. Tiene que elegir entre los comportamientos posibles y las consecuencias esperadas.



Si reconocemos ese complejo cuadro de condiciones contextuales, autobiográficas, intrasubjetivas, culturales e históricas sabremos que siempre se nos presentarán dos dimensiones de nuestro actuar ético y moral:

Primera, el balance y ajuste de cuentas con los núcleos éticos y morales que nos son dados, lo que nos viene de afuera, es decir, frente aquello ante lo cual, en mayor o menor medida, seremos heterónomos.

Segunda, la afirmación progresiva de un actuar en el mundo con base en principios y máximas, fruto de nuestra propia elaboración individual, es decir, la capacidad de ser autónomo, autoregulado y responsable e imputable único de nuestros propios comportamientos prácticos.

Ambas dimensiones requieren construir una personalidad moral o una subjetividad de cierto talante y de cierta fortaleza o ánimo para enfrentar el mundo y batirse con el Sapere-aude kantiano. Es lo que los españoles siguiendo a Ortega y Gasset, llaman “tener la moral en alto o estar moralizado ante la vida”.

Somos una especie ética por dos razones muy elementales:

Una, porque nos movemos en un mundo con un grado de libertad, infinitamente mayor que cualquiera de las otras especies. No somos esclavos de los determinismos físicos o bióticos, tenemos capacidad de respuesta ante situaciones inesperadas, nos adaptamos e innovamos. Somos la especie menos acabada de hacer y por lo mismo más abierta a muy variadas posibilidades de desarrollarse, de completarse o intentar hacerlo mediante la libertad de escoger y de rectificar.

Dos, somos la única especie que tiene que dar cuenta de sus actos y justificar su conducta.

### **El lugar de la educación ética y moral**

Si antes afirmamos el carácter ético y moral de todo acto educativo, ahora afirmamos la especificidad de la educación ética y moral como aquella que se ocupa justamente de formar y preparar a la persona como sujeto moral para que pueda construir y ejercer su condición de ser humano en el mundo.

<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed; font-weight: bold;">DESARROLLO</p> <p style="text-align: center;">60 min</p>	<p>En esto, justamente estriba la importancia trascendental de toda educación específicamente ética y moral. Pero, en ello radica también la excesiva demanda de resultados que se le hace a ella misma. Si la educación ética y moral prepara para la vida, es necesario reconocer que el arte de la vida escapa a cualquier ingenua pretensión de ser enseñado como por ejemplo, se enseña a hablar, a caminar, o, a sumar o restar.</p> <p>En la esfera más trascendental de nuestra propia constitución y autoformación como especie por fortuna no hay certezas, ni recetas salvadoras. No existe una única vía para la formación del sujeto moral, ni tampoco una senda segura para el logro de la felicidad tanto individual como colectiva. Por fortuna, lo que existe ante nosotros es un campo de múltiples posibilidades que nos emplaza a ser creativos, a afrontar las incertidumbres con todo lo problemático que puedan ellas tener y a reconocer el límite de nuestras posibilidades.</p> <p>La educación ética y moral debe ser colocada en su sitio. No se le pueden pedir milagros o que salte por encima de su propia sombra. Se le debe pedir que afronte el problema de ser y estar en el mundo, que no eluda responsabilidades, que se fije metas y objetivos, pero que sobre todo, reconozca el carácter humano, demasiado humano que la comporta.</p> <p>La educación ética y moral desde luego no es responsabilidad exclusiva ni de los maestros, de alguna área curricular específica, ni del resto de la escuela, de la familia. Sin embargo, la educación moral debe tener claramente definido el lugar que ocupa en el seno de las prácticas formativas y educativas de la sociedad. La educación en valores éticos y morales atañe directamente tanto a la educación formal, como a la informal y a lo no formal.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed; font-weight: bold;">CIERRE</p> <p style="text-align: center;">15 min</p>	<p>En el campo de la educación, los educadores tenemos la responsabilidad de transmitir valores morales y éticos en todo momento, debemos trabajar este eje transversal con nuestros alumnos para orientar y reducir los problemas de violencia y fomentar una cultura de paz, orientado a la prevención de conflictos escolares y administrativos en el centro escolar.</p>

## PLAN DE TRABAJO

MÓDULO: 1.Gestión Educativa				
TEMA CURRICULAR: 1. La ética, los valores y la educación				
Objetivo: Fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje en el centro escolar, por medio del análisis de valores y proyectos éticos de la comunidad donde pertenece.				
Resultados de Aprendizaje: Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para: Definir el marco conceptual de la ética y los valores aplicado a un proceso de enseñanza-aprendizaje.				
TIEMPO (MIN.)	CONTENIDO (SUB-TEMA)	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL DOCENTE	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
20 min.	Dinámica de integración al taller  Lineamientos generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	<p>Realiza la dinámica de integración “Me voy de viaje”</p> <p>Da los lineamientos generales para el desarrollo del curso</p>	<p>Junto con los compañeros del taller, realiza la dinámica.</p> <p>Escucha los lineamientos generales del curso y realiza preguntas sobre el desarrollo.</p>
25 min.	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una introducción, usando la técnica de preguntas y respuestas.	Participa activamente haciendo comentarios y preguntas sobre el tema que se va a desarrollar.
20 min.	La ética, los valores y la educación  El lugar de la educación ética y moral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Canon</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una charla expositiva, propiciando con los participantes una discusión para el estudio de los temas planificados.	Junto con el guía y sus compañeros de taller discuten y analizan los temas.
40 min	La ética, los valores y la educación  El lugar de la educación ética y moral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Asesora y forma equipos de trabajo y utiliza la técnica de la lectura comentada para el trabajo en equipo.	Se reúne en equipos de trabajo y realiza la actividad asignada y luego comparte la información a sus compañeros de taller.
15 min	Cierre de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una síntesis del tema estudiando y junto con los participantes realizan el cierre de la sesión.	Participa activamente realizando la síntesis de la jornada.

## PROGRAMA DE TRABAJO

### MÓDULO: 1. Gestión Educativa

### TEMA CURRICULAR: 2. Planeamiento estratégico educativo

**Objetivo:**

Incentivar el involucramiento de los procesos en el diseño de los planes de formación en función de las necesidades de actualización pedagógica, para el mejoramiento de los procesos educativos.

**Tiempo:**

120 minutos

**Materiales:**

- Pizarra
- Plumones
- Laptop
- Cañón
- Material de apoyo

**Resultados de Aprendizaje:**

Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:

1. Identificar la importancia de la participación en conjunto de docentes y líderes escolares en el proceso de planeamiento educativo.
2. Definir los componentes principales del planeamiento estratégico

**I  
N  
T  
R  
O  
D  
U  
C  
C  
I  
Ó  
N****20  
min**

El planeamiento estratégico es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas sobre el quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro de las instituciones educativas. Así podrán adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus servicios."Una Planificación estratégica es un conjunto de propuestas realistas que emanan de una reflexión sobre el pasado y el presente, y que sitúan los objetivos de la institución en un futuro no inmediato. Una planificación estratégica es, pues, una apuesta de futuro, que se resuelve proponiendo unos ejes fundamentales de acción de la institución".

El planeamiento estratégico es el proceso mediante el cual la institución define su filosofía y visión de futuro y las estrategias para alcanzarla, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Es la función más importante de la gestión educativa moderna. No es proceso espontáneo ni empírico. Es un proceso técnico que exige conocimiento, creatividad y compromiso.

I  
N  
T  
R  
O  
D  
U  
C  
C  
I  
Ó  
N  
  
20  
min

Reduce la incertidumbre al cambio. Implica un conocimiento de la realidad interna y del entorno. Dirige la atención al cumplimiento de objetivos trazados. Minimiza los costos. Racionaliza el uso de recursos disponibles. Facilita el control hacia el cumplimiento de metas y objetivos.

D  
E  
S  
A  
R  
R  
O  
L  
L  
O  
  
75  
min

La realidad actual que enmarca y rodea a nuestras instituciones educativas, presenta escenarios de crisis económica, social, cultural, política, que se constituyen en tremendos desafíos que debemos afrontar si no queremos perder el rumbo.

Los conflictos surgen y muchas veces no se evidencian respuestas, en lugar de actuar proactivamente como correspondería a instituciones que tienen la fortuna de reunir gente pensante, se reacciona frente a los acontecimientos como organizaciones carentes de la suficiente agilidad mental, que les permita elaborar un pensamiento dinámico y flexible, que acompañe y se adapte a los cambios y que posibilite adelantarse a los sucesos con respuestas oportunas y efectivas.

Una de las formas de contrarrestar el dejar las cosas como están y el no involucrarnos es pensar y actuar estratégicamente. Para ello debemos conocer bien dónde estamos posicionados como institución y tener claro hacia a dónde queremos ir, cuál es el rumbo que debemos tomar para alcanzar el objetivo máximo de mejora.

***En esta parte es importante resaltar la misión, visión y valores institucionales del centro educativo.***

En primer lugar, sin embargo, no podemos dejar de tener en claro cuáles son nuestras fortalezas, lo que está bien en la institución a fin de potenciarlos, y conocer las debilidades, con el objetivo de mejorarlas, al mismo tiempo que, advertir las oportunidades para aprovecharlas y las amenazas de los contextos

institucionales. Pensar inteligentemente, proactiva y estratégicamente tiene que ver con estar alertas al clima imperante y al juego relacional de las fuerzas interactuantes, anticipando las movidas de los aliados y adversarios para lograr, en un caso, los consensos, las concertaciones, los apoyos, los acuerdos y, en el otro poder neutralizar los ataques, los boicots, las oposiciones, de manera tal de poder unir y concentrar fuerzas en el momento y punto decisivo de acción estratégica.

El pensar y actuar de manera estratégica nos da la posibilidad de anticipación ante las diversas situaciones que se presentan, tanto sean positivas, como negativas. Además nos posiciona teórica y metodológicamente en un modelo o enfoque de planificación que se constituye en la mejor herramienta existente para poner en marcha los cambios necesarios detectados por todos los actores institucionales, ya que parte del amplio conocimiento logrado sobre los contextos internos y externos, y los condicionantes y viabilidades que posibilitan u obstruyen, por una parte, las fortalezas y debilidades institucionales, por otra, las oportunidades y los riesgos del entorno, y finalmente, las redes favorables o desfavorables del tejido y del clima relacional y las fuerzas sociales emergentes. Todos estos aspectos tienen que ser canalizados en beneficio de la institución a través de líneas y objetivos de mejora.

### **ACTORES QUE PLANIFICAN**

El pensar y actuar estratégicamente no es una tarea individual, sino que es la acción de la mayor cantidad de actores institucionales que quieren a su institución, que se preocupan por ella, que se comprometen y se involucran.

Autores en diferente libros de planificación estratégica, proponen que una forma de planificación “que ante el conflicto emergente, planifique soluciones a través del trabajo cooperativo, participativo y creativo de grupos autogestionarios”; una forma de trabajo que obligue a los grupos en interacción a situar a su institución como objeto de estudio y que “a través de

líneas de acción consensuadas, negociadas, comprometidas, lleguen a encontrar propuestas que clarifiquen la incertidumbre, que descubran las posibles resistencias, que viabilicen las respuestas transformadoras y que, en síntesis, concreten las acciones, que lleven a los resultados, que posibiliten resolver las demandas institucionales e individuales”. Como dice Chávez, (1993), el enfoque estratégico es “un cuerpo teórico-metodológico que guía los procesos de toma de decisiones basado en el compromiso y la participación real de los actores sociales y en el continuo análisis del entorno, complejo, cambiante e incierto de la realidad”.

Es importante resaltar que el proceso de planeación es un trabajo en equipo donde deben involucrarse los involucrados directamente en el proceso enseñanza-aprendizaje.

#### **CARACTERISTICAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO:**

Entre los componentes que se introducen con fuerza en el planeamiento estratégico figuran el contexto, las viabilidades, los condicionantes, los escenarios actuales y tendenciales, el FODA, la misión, la visión, las estrategias y ejes estratégicos, la imagen objetivo, los criterios, las fuerzas interactuantes, los objetivos, las metas que llevan a los proyectos, a los programas y al plan.

- **EL CONTEXTO:** es el entorno, la realidad del medio externo e interno.
- **LOS CONDICIONANTES:** son las influencias determinantes desde adentro y desde afuera de la organización, sobre el planeamiento y la institución.
- **LOS ESCENARIOS:** son la visualización de la realidad actual y en el caso de ser tendenciales son la forma como se percibe el futuro institucional deseado en un tiempo determinado.
- **EL FODA:** es el análisis de las fortalezas y debilidades internas y de las oportunidades y amenazas externas.
- **LA VISIÓN:** es la apreciación deseable, posible, realista y creíble de lo que debería ser la institución determinada.
- **LA MISIÓN:** son las finalidades institucionales, que expresan el qué, el cómo y para quién de su accionar. Describe las actividades de la institución y su propósito fundado. Cada misión de una institución es diferente a la de otra.

- **LAS ESTRATEGIAS:** son las grandes tareas que llevan a alcanzar la visión, la misión y la imagen objetivo.
- Los ejes estratégicos: son las grandes dimensiones o áreas de abordaje prioritarias que llevan a la construcción, a través de diversas estrategias, de la imagen objetivo.
- **LA IMAGEN OBJETIVO INSTITUCIONAL:** es la idea fuerza que lleva a la concreción de la visión de la organización, es hacia dónde se quiere llegar, es lo que se quiere lograr.
- **LOS CRITERIOS:** que se derivan del concepto de calidad, necesitan ser formulados con anterioridad al inicio del proceso a fin de que lo guíen y orienten la selección de estrategias, la formulación de objetivos y metas, la elección de alternativas, con el objeto de facilitar el buen rumbo del mismo.
- **LOS OBJETIVOS:** son un conjunto de resultados o logros esperados que se buscan conseguir.
- **LAS METAS:** son más concretas y se expresan en términos cuantitativos, considerando, cantidad (absoluta o relativa) y los tiempos.
- **LAS FUERZAS INTERACTUANTES:** en un determinado clima institucional son los campos de fuerzas posicionados por el conocimiento, el poder, los intereses particulares, las intencionalidades, los grupos corporativos, etc.
- **LAS VIABILIDADES:** son las fases de estudio previo (aspectos políticos, económicos, legales, sociales, institucionales, técnicos) que van a dar elementos para decidir si se realiza la planificación.

Como se puede observar la planeación estratégica es un proceso que requiere la colaboración de directores y maestros es un trabajo en conjunto, aquí se puede ver la importancia de la participación de los docentes y líderes escolares en los procesos.

#### **Actividad práctica (50 min)**

En esta parte el docente forma equipos de trabajo y pide a los participantes trabajar en un ejercicio práctico sobre la planeación estratégica, aplicando el formato propio del centro escolar para planificar las actividades del año lectivo siguiente.



Con el desarrollo del tema se ha intentado demostrar que la planificación estratégica es una preocupación de muchos y que el rumbo futuro de las instituciones pasa por encarar procesos de este tipo.

Preguntas de análisis:

1. ¿Por qué es importante involucrar a los docentes en el proceso de planeación anual?
2. ¿Cómo se puede mejorar el proceso de planificación estratégica en el centro escolar?
3. ¿Cuáles son las ventajas del trabajo en equipo entre docentes y líderes escolares para la planificación escolar?

## PLAN DE TRABAJO

MÓDULO: 1.Gestión Educativa				
TEMA CURRICULAR: 2. Planeamiento estratégico educativo				
Objetivo: Incentivar el involucramiento de los procesos en el diseño de los planes de formación en función de las necesidades de actualización pedagógica, para el mejoramiento de los procesos educativos.				
Resultados de Aprendizaje: Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar la importancia de la participación en conjunto de docentes y líderes escolares en el proceso de planeamiento educativo.</li> <li>2. Definir los componentes principales del planeamiento estratégico.</li> </ol>				
TIEMPO (MIN.)	CONTENIDO (SUB-TEMA)	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL DOCENTE	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
15 min.	Retroalimentación de la jornada anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	<p>Realiza la dinámica de integración “Me voy de viaje”</p> <p>Da los lineamientos generales para el desarrollo del curso</p>	<p>Junto con los compañeros del taller, realiza la dinámica.</p> <p>Escucha los lineamientos generales del curso y realiza preguntas sobre el desarrollo.</p>
20 min.	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una introducción, usando la técnica de preguntas y respuestas.	Participa activamente haciendo comentarios y preguntas sobre el tema que se va a desarrollar.
40 min.	Planeamiento estratégico  Actores que planifican  Características del planeamiento estratégico  Componentes del planeamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una charla expositiva, propiciando con los participantes una discusión para el estudio de los temas planificados.	Junto con el guía y sus compañeros de taller discuten y analizan los temas.

30 min	<p>Planeamiento estratégico</p> <p>Actores que planifican</p> <p>Características del planeamiento estratégico</p> <p>Componentes del planeamiento estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Dirige y divide al grupo en equipos de trabajo y asigna el material de trabajo para que ellos apliquen la técnica del PNI y luego lo socialicen con los compañeros	Se reúne en equipos de trabajo y realiza la actividad asignada y luego comparte la información a sus compañeros de taller.
50 min	Actividad práctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Formatos de planificación</li> </ul>	Asesora a los equipos de trabajo para realizar la actividad práctica.	Se reúne en equipos de trabajo y realizan el ejercicio asignado
25 min	Cierre de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una síntesis de la jornada	Responde las preguntas de análisis y socializa con el resto de participantes.

## II PARTE. PROGRAMA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ADMINISTRATIVOS (GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA)

### CARTA DIDÁCTICA

MÓDULO	TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES ASIGNADAS	RECURSOS	TIEMPO
I. Gestión Educativa	3. Gestión Institucional y Recurso Humano	Promover un estilo de gestión administrativa, basado en las relaciones laborales efectivas	Discusión  Exposición  Interpretación de conceptos	Plumones  Pizarra  Borrador  Papel bond  Folleto  Laptop  Cañón	3 horas
					<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
					12 participantes
MÓDULO	TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES ASIGNADAS	RECURSOS	TIEMPO
II. Convivencia Escolar	4. Comunicación Asertiva	Aplicar los aspectos que incluye la comunicación asertiva en el ambiente de trabajo	Análisis de casos  Exposiciones grupales  Discusión de material  Dinámicas de integración	Plumones  Pizarra  Borrador  Papel bond  Folleto  Laptop  Cañón	2 horas
					<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
					12 participantes

## PROGRAMA DE TRABAJO

### MÓDULO: 1. Gestión Educativa

### TEMA CURRICULAR: 3. Gestión Institucional y Recurso Humano

**Objetivo:**

Promover un estilo de gestión administrativa, basado en las relaciones laborales efectivas.

**Tiempo:**

180 minutos

**Materiales:**

- Pizarra
- Plumones
- Laptop
- Cañón
- Material de apoyo
- Papel Bond

**Resultados de Aprendizaje:**

Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:

1. Identificar la importancia de la efectiva gestión institucional basada en las relaciones laborales efectivas.

**I  
N  
T  
R  
O  
D  
U  
C  
C  
I  
Ó  
N****20  
min**

Se entiende por recursos humanos al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución. Es un concepto dinámico que tiene relación con el potencial de actuación de cada individuo (Gómez-LLera, 1998).

Una efectiva gestión institucional supone llevar a los centros escolares a ser comunidades profesionales de aprendizaje, lo cual significa que prevalezca en todos sus integrantes una intencionalidad común de mejora continua y de ejercicio competente con objeto de ofrecer condiciones óptimas para el aprendizaje de los estudiantes. Ello implica, a la vez, que exista el compromiso y la disposición al cambio de todos los involucrados en este proceso de renovación, principalmente de los formadores de docentes y de los directivos de las escuelas, así como de las autoridades educativas. Para orientar y garantizar la viabilidad de dicha transformación es fundamental que cada escuela, a partir de su realidad específica, reflexione colegiadamente sobre sus prácticas educativas, identifique los aspectos que favorecen u obstaculizan el cumplimiento de su misión y defina su propia ruta de mejoramiento continuo.

<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed;">INTRODUCCIÓN</p> <p>20 min</p>	<p>Es importante destacar el papel oportuno que debe tener la dirección del centro escolar en su proceso de mejorar los procedimientos para garantizar, mejores procesos de enseñanza-aprendizaje procurando lograr la calidad educativa. En la gestión institucional un aspecto a considerar de importancia es el elemento del recurso humano como principal potenciador de procesos de enseñanza-aprendizaje.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed;">DESARROLLO</p> <p>145 min</p>	<p>La renovación de la gestión institucional supone llevar a las escuelas normales a ser comunidades profesionales de aprendizaje, lo cual significa que prevalezca en todos sus integrantes una intencionalidad común de mejora continua y de ejercicio competente con objeto de ofrecer condiciones óptimas para el aprendizaje de los estudiantes. Ello implica, a la vez, que exista el compromiso y la disposición al cambio de todos los involucrados en este proceso de renovación, principalmente de los formadores de docentes y de los directivos de las escuelas, así como de las autoridades educativas. Para orientar y garantizar la viabilidad de dicha transformación es fundamental que cada escuela, a partir de su realidad específica, reflexione colegiadamente sobre sus prácticas educativas, identifique los aspectos que favorecen u obstaculizan el cumplimiento de su misión y defina su propia ruta de mejoramiento continuo.</p> <p>El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.</p>

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo -tal como señala Inés Aguerrondo - todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando

toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

#### **Actividad (25 min)**

Tomando como base los conceptos vistos anteriormente realice un mapa cognitivo de aspectos comunes y diferencias entre ambos conceptos, socializarlo frente al guía del curso y compañeros.

#### **Gestión para el mejoramiento (15 min)**

El proceso de mejoramiento de las instituciones educativas inicia con el reconocimiento de la comunidad educativa de sus fortalezas y debilidades, las cuales se evidencian mediante el establecimiento de una línea de base - denominado proceso de caracterización institucional.

La gran mayoría de instituciones educativas del sector público presentan una problemática muy fuerte en relación a los apoyos logísticos con los que cuentan, carencias en relación a infraestructura, equipos y materiales, en la medida en que estos faltan, o no son adecuados ni suficientes para las



necesidades de la institución. Suplir muchas de estas dificultades exigirá de las instituciones tiempo y dinero que tal vez en el corto o mediano plazo no se podrán superar, sin embargo detrás de esta situación existe una problemática mucho mayor: No definir estrategias para la promoción del uso racional de espacios, equipos y materiales. Por lo que lo poco que se tiene no se aprovecha en pro del desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje que allí se desarrollan incidiendo negativamente en la calidad de los mismos.

Actualmente en los centros escolares existen deficiencias que entorpecen el mejoramiento de los procesos de gestión institucional.

#### **Actividad (25 min)**

A partir de su experiencia en el centro escolar elaboré un PNI (positivo, negativo, interesante) de las actividades que actualmente se realizan en la gestión institucional del centro escolar.

**Las instituciones educativas deben fortalecer su gestión institucional en cada uno de los componentes de la gestión institucional, enfatizando en aquellos elementos claves para la sostenibilidad del proceso de mejoramiento:**

- Garantizar la divulgación y apropiación del Horizonte Institucional.
- Crear mecanismos estandarizados para el control y seguimiento de las acciones que ejecutan las diferentes instancias.
- Establecer estrategias de mejoramiento en relación al uso y distribución de acuerdo a las necesidades de la infraestructura y dotación, fijando las metas que se pueden cumplir en el periodo de tiempo que aborde el plan de mejoramiento institucional, generando los mecanismos para hacer eficiente y eficaz su cumplimiento.
- Establecer los criterios para la consecución de recursos y/o apoyos hacia las áreas o aspectos más problemáticos, que queden incluidos en el Plan de Mejoramiento Institucional.

- Fijar como prioridad de la gestión pedagógica la determinación de un enfoque pedagógico y un modelo didáctico claro que oriente, articule y dé coherencia a las acciones de cada uno de los actores responsables de los procesos de enseñanza - aprendizaje, con el fin de que genere impacto en los estudiantes, como criterio fundamental de mejoramiento y calidad educativa.
- Establecer las estrategias por medio de las cuales la institución logra que el equipo docente comprenda las implicaciones pedagógicas y didácticas de tener como propósito que el estudiante aprenda competencias y no acumulación de saberes, para garantizar la orientación de planes de estudio y metodologías que propicien el desarrollo de competencias, particularmente en las áreas de lenguaje y matemáticas.
- Desarrollar la Escuela de Padres como una estrategia para generar conciencia del papel que debe asumir la familia en el desarrollo y formación de sus hijos y del compromiso y responsabilidades con la institución.
- Evaluar el nivel de desarrollo de las competencias afectivas de los estudiantes, con un criterio objetivo para buscar estrategias de intervención en aquellos factores que resulten más negativos y vincular toda la comunidad educativa en esas acciones, especialmente a los padres de familia.

#### **Actividad (30 min)**

A partir de los lineamientos generales trazados anteriormente, elaboré un plan de acción de mejorara sobre los aspectos de gestión escolar efectiva en el centro escolar.

#### **Enfoque de recursos humanos en la gestión institucional**

En el ámbito escolar el enfoque del recurso humano es clave es en los procesos de gestión institucional. Muchas empresas cambian recursos humanos por robots o por máquinas y su rentabilidad crece. Pero en la educación el factor humano es decisivo ya que el ser humano aprende con el ejemplo, el tacto, la empatía y la transmisión de conocimientos en un entorno social, aspectos que una máquina aún no ha podido imitar.

Desde la planificación estatal, se deben arbitrar todos los medios para contar con recursos humanos de calidad (aptos para la tarea, motivados y bien capacitados) al frente de una institución educativa.

El enfoque al recurso humano es fundamental para el desarrollo de los procesos de gestión institucional, las relaciones interpersonales en el proceso es clave para garantizar mejores procesos de enseñanza-aprendizaje.

Los tiempos cambian y por eso el desafío de la formación de los recursos humanos de las instituciones educativas es aún mayor.

Actividades a desarrollar por el centro educativo para mejorar el manejo del recurso humano:

- La capacitación
- La evaluación del desempeño del docente y directivo educativo
- La motivación
- La utilización de las nuevas tecnologías de la información

**Actividad (30 min):**

En equipos de trabajo elaboré un cuadro comparativo que ponga en evidencia las acciones que se hacen actualmente en relación al mejoramiento del clima organizacional en la escuela y las prácticas que se llevan a cabo para mejorar el recurso humano y las acciones que usted propone para mejorar los procesos en el tratamiento del recurso humano.

Es clave la importancia que hoy se le otorga al factor humano que se le considera la clave del éxito de una institución, y la gestión de Recursos Humanos es considerada como la esencia de la gestión organizacional

Facilitar los procesos educativos es conducirse hacia la calidad de enseñanza con una dimensión creativa como confirmación a la innovación por parte de los actores educativos. Se debe trabajar en mejorar las relaciones interpersonales en el centro educativo para garantizar mejorar el clima organizacional y contribuir a la gestión institucional educativa.

Preguntas de reflexión:

- ¿De qué manera contribuyo para mejorar las relaciones al interior del centro escolar?
- ¿Cuál es mi aporte al logro de una gestión institucional efectiva?

## PLAN DE TRABAJO

MÓDULO: 1.Gestión Educativa				
TEMA CURRICULAR: 3. Gestión Institucional y Recurso Humano				
Objetivo: Promover un estilo de gestión administrativa, basado en las relaciones laborales efectivas.				
Resultados de Aprendizaje: Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:				
1. Identificar la importancia de la efectiva gestión institucional basada en las relaciones laborales efectivas.				
TIEMPO (MIN.)	CONTENIDO (SUB-TEMA)	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL DOCENTE	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
10 min.	Retroalimentación de la jornada anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Aplicando la técnica de la lluvia de ideas realiza un retroalimentación de la jornada anterior	Participa activamente realizando preguntas y comentarios de los temas de la jornada anterior
10 min.	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una introducción, usando la técnica de preguntas y respuestas.	Participa activamente haciendo comentarios y preguntas sobre el tema que se va a desarrollar.
145 min.	Gestión institucional  Pautas para la mejora de una gestión institucional  Enfoque del recurso humano en la gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> <li>• Papel bond</li> </ul>	Realiza una charla expositiva, propiciando con los participantes una discusión para el estudio de los temas planificados.	Participa activamente en la charla con el guía y se reúne en equipos de trabajo para realizar las actividades y lo socializa ante sus compañeros.
15 min	Cierre de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una actividad de cierre.  Junto con los participantes realizan la síntesis de la jornada.	Responde las preguntas de reflexión y realiza una síntesis de los temas estudiados

## PROGRAMA DE TRABAJO

### MÓDULO: 2. Convivencia Escolar

#### TEMA CURRICULAR: 1. Comunicación Asertiva

**Objetivo:**

Aplicar los aspectos que incluye la comunicación asertiva en el ambiente de trabajo

**Tiempo:**

120 minutos

**Materiales:**

- Pizarra
- Plumones
- Laptop
- Cañón
- Material de apoyo
- Papel Bond

**Resultado de Aprendizaje:**

Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:

1. Identificar la importancia de la comunicación asertiva para mejorar el clima organizacional del centro escolar.

### INTRODUCCIÓN

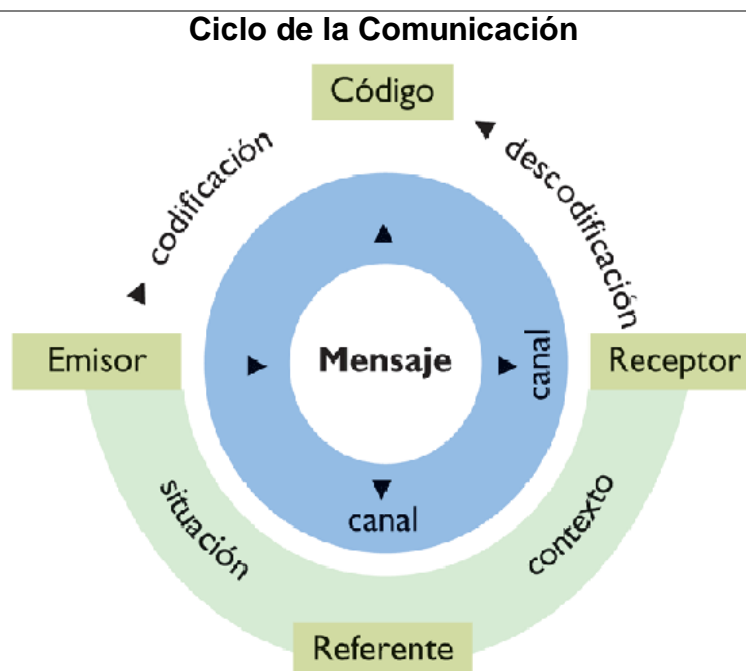
20 min

Retroalimentación del tema anterior mediante la técnica de batería de preguntas (10 min).

La comunicación es el proceso de intercambio de palabras, sentimientos entre dos o más personas, es una herramienta de vital importancia para los seres humanos. La comunicación es el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales.

Es la habilidad de expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás, negociando con ellos su cumplimiento. Existen técnicas y reglas que aprendidas y aplicadas nos permiten ejercer la comunicación de forma eficiente.

La comunicación es el proceso de intercambio de ideas, pensamientos o sentimientos entre un grupo de personas, para el desarrollo de una eficaz comunicación debemos cumplir y respetar el ciclo de la comunicación efectiva. Cuando se habla de comunicación es importante resaltar que para lograr los objetivos de la institución se necesita que todos los miembros de la comunidad educativa y las personas que directamente participan en los procesos de enseñanza-aprendizaje sepan comunicarse y transmitir las ideas en una forma clara y precisa.



En el desarrollo de la comunicación intervienen 4 elementos importantes:

- Emisor: Es el que envía el mensaje.
- Receptor: Es el que recibe el mensaje.
- Canal: Es el medio por el cual viaja la información.
- Mensaje: lo que se quiere transmitir.

Para que se pueda dar el proceso efectivo de la comunicación deben existir estos 4 elementos, el emisor debe transmitir el mensaje de forma clara y precisa, el receptor debe escuchar y saber interpretar de forma oportuna el mensaje, este debe ser claro preciso y universal, debemos ocupar el canal más apropiado seleccionando entre: la voz, el aire, escritos, comunicación virtual, entre otros.

#### **Actividad (20 min)**

En equipos de trabajo y a partir de la experiencia con los compañeros docentes, seleccionar una situación que haya sucedido en el contexto escolar y a través de un sociodrama representar el ciclo de la comunicación con sus 4 elementos y al final explicar el mensaje o idea central.

#### **Comunicación asertiva (20 min)**

La palabra asertivo, de aserto, proviene del latín assertus y quiere decir "afirmación de la certeza de una cosa", de ahí se puede deducir que una

persona asertiva es aquella que afirma con certeza, la asertividad es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás; tiene como premisa fundamental que toda persona posee derechos básicos.

Como estrategia y estilo de comunicación, la asertividad se diferencia y se sitúa en un punto intermedio entre otras dos conductas polares: la agresividad y la pasividad (o no asertividad). Suele definirse como un comportamiento de comunicación en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos. Cabe mencionar que la asertividad es una conducta de las personas, un comportamiento. Es, también, una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de auto confianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia.

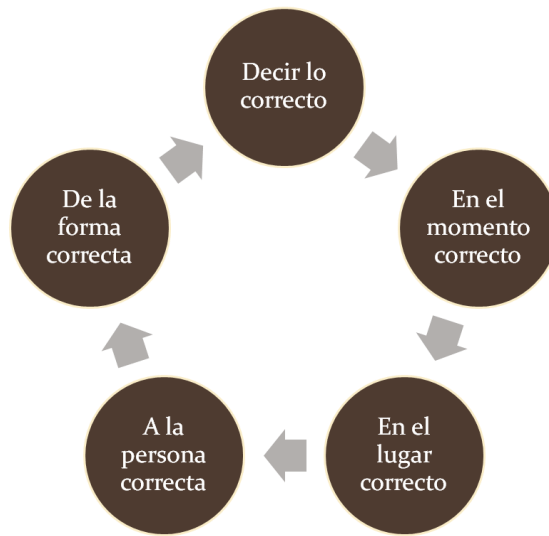
### **Estilos de Comunicación**

**Pasiva** Son personas que no defienden sus intereses, no expresan sus sentimientos verdaderos, creen que los demás tienen más derechos que ellos mismo, no expresan desacuerdos. Este estilo tiene como ventaja que no suele recibir rechazo directo por parte de los demás. Pero tiene la desventaja de que los demás se van a aprovechar. Las personas que se comportan de manera pasiva presentan sentimientos de indefensión, resentimiento e irritación.

**Agresiva** No tienen en cuenta los sentimientos de los demás. Acusan, pelean, amenazan, agreden, insultan. Presentan la ventaja de que nadie les pisa y la desventaja de que nadie les quiere a su lado.

**Asertiva** Consiguen sus objetivos sin dañar a los demás. Se respetan a ellos mismos pero también a los que les rodean. Actúan y dicen lo que piensan, en el momento y lugar adecuados, con franqueza y sinceridad. Tienen autenticidad en los actos que realizan, están seguros de sus creencias y tienen la capacidad de decidir.

## Comunicación Asertiva



D  
E  
S  
A  
R  
R  
O  
L  
L  
O  
85  
min

### Actividad (20 min)

Completar el siguiente test sobre la comunicación asertiva

¿Te comunicas bien?



### ¿Te comunicas bien?

Califica cada una de las frases que aparecen a continuación con las siguientes numeraciones:

<b>Criterios para evaluar:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1: No muy exacta;</b>				
<b>2: Ligeramente exacta;</b>				
<b>3: Generalmente exacta ;</b>				
<b>4: Muy exacta</b>				
1. Yo sí sé escuchar. Estoy siempre atento y en actitud receptiva.				
2. Cuando me encuentro con alguien por primera vez, trato de dar una buena impresión.				
3. Cuando hablo, lo hago oportunamente y me expreso de forma correcta. Mis palabras tienen un efecto notorio sobre los demás.				
4. Me encuentro animado al hablar. Mi lenguaje corporal es amplio.				
5. Empleo la modulación y el volumen de voz para reforzar lo que digo.				
6. Cuando participo en una conversación siempre trato de ser amable.				
7. Hasta la fecha, mis técnicas de comunicación interpersonal son la clave de mi éxito.				
8. Comprendo la importancia que tiene el dominio de mí mismo y siempre lo practico.				
9. Interactúo bien con la gente porque entiendo todos los elementos implicados en la conversación.				
10. Siempre cuido lo que digo porque sé que hasta las paredes tienen oídos.				
11. En muy pocas ocasiones hablo acerca de una información o la revelo si considero que puede ser delicada.				

	1	2	3	4
12. Puedo permanecer en silencio a propósito, pues ejerzo un excelente control sobre cada palabra que pronuncio.				
13. Ejerzo control sobre lo que digo, incluso después de beber algunas copas.				
14. Siempre me siento obligado a confesarlo todo para desahogarme.				
15. Confío poco en los demás.				
16. Soy capaz de guardar un secreto.				
17. Muy pocas veces me siento impulsado a cometer una indiscreción.				
18. Creo que las filtraciones de información en una empresa son graves y negativas.				
19. A menudo doy, inconscientemente, claves ocultas en mi conversación.				
20. Nunca participo en altercados o discusiones.				
21. El control que ejerzo sobre lo que digo es algo que sale natural de mí.				
22. Siento que me comporto muy bien en la mayoría de las conversaciones.				
23. No reacciono emocionalmente cuando me siento atrapado o me provocan.				
24. Entiendo mis sentimientos recónditos y sé porqué digo ciertas cosas.				
25. Sé cuándo es mejor guardar silencio.				
26. Me cuesta mucho trabajo guardar para mí mismo la información importante que se me confía.				
27. Casi nunca empleo palabras malsonantes en un ambiente social o laboral.				

	1	2	3	4
28. Sé escuchar a los demás pero con frecuencia no presto atención a lo que me dicen.				
29. Sé cuándo debo dejar de hablar a los demás.				
30. Soy muy eficaz cuando se trata de persuadir a las personas de que comprendan mi punto de vista o de que hagan lo que yo deseo.				
31. A pesar de que me gustaría ser franco, creo que no podría sobrevivir si digo siempre la verdad, así que miento de vez en cuando.				

## ¿Te comunicas bien?

Tu forma de comunicarte es tu carta de presentación en toda relación, ya sea de amistad o de pareja. Incluye tanto la comunicación que realizamos de forma verbal con el lenguaje, como la que hacemos inconscientemente de forma no verbal, con los gestos y movimientos corporales.

### Valoración del test:

#### **Menos de 80 puntos:**

Si tu puntuación es menor de 80, necesitas hacer un esfuerzo para entender mejor a los demás. Muchas veces, saber comunicar consiste, sobre todo, en saber escuchar. Verás lo mucho que puedes llegar a aprender de otras personas si las escuchas atentamente y te darás cuenta de cuando dices algo que duele o cuando has hablado de más. A veces hacer gala de una sinceridad extrema como la tuya, aunque muy loable, no es la mejor estrategia para la comunicación.

#### **80 puntos o más:**

Si has obtenido una calificación superior a 80 puntos es porque ejerces un gran control sobre tus palabras. Comprendes bien la complejidad de lo que los demás te comunican y no asumes riesgos a la hora de hablar con los demás. Pero ten cuidado con acabar mintiendo demasiado para quedar bien o "hacer feliz" a tu interlocutor, pues puede ser un arma de doble filo. Demasiado control también da sensación de falsedad.

### **Importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales**

Las palabras representan solamente un 13% de la comunicación en general. El 87% que resta se comunica a través del lenguaje no verbal.

Dentro del proceso de la comunicación asertiva es de mucha importancia el estudio y el manejo del lenguaje corporal.

D  
E  
S  
A  
R  
R  
O  
L  
L  
O

85  
min

En esta lección estudiaremos el correcto manejo de la comunicación no verbal y la escucha activa.

El proceso de comunicación es de mucha importancia para el fomento y el manejo de las buenas relaciones interpersonales dentro de nuestras actividades diarias, una buena comunicación facilita el trabajo en equipo y contribuye al logro de los objetivos de la institución, si se mantienen buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, las actividades se desarrollarán de una manera más efectiva, lo cual se verá reflejado en los procesos enseñanza-aprendizaje con los estudiantes.

**Actividad (25 min)**

En equipos de trabajo, desarrollar la siguiente hoja de trabajo, al final sacar la idea principal y socializarla.

## HOJA DE TRABAJO EN GRUPO

### **NIVELES DE ESCUCHA PERSONAL:**

#### **1. Escucha desconectada**

Nuestro cuerpo está presente, pero nuestra mente no. Claro que damos señales de que estamos escuchando, para no ser descubiertos: "ajá", "sí", "claro", entre otras, pero no escuchamos nada: estamos en otro lugar del universo.

#### **2. Escucha competitiva.**

Mientras escucha a medias, la persona va ideando respuestas lo más rápido posible. Interrumpe constantemente a la persona con quien habla para darle su opinión. En este nivel de escucha no hay interés en escuchar, sino en probarse a sí mismo y a los demás que se es el más capaz y competente.

#### **3. Escucha verbal**

La persona presta atención solamente al contenido del discurso, mas deja de lado los mensajes no verbales. Escucha las palabras, pero no distingue la información valiosa derivada del tono de voz, el ritmo y velocidad, entre otros.

#### **4. Escucha empática**

Esto es, cuando escuchamos la parte verbal y percibimos la no verbal y las emociones. En este nivel dejamos nuestro ego, tomamos una actitud de servicio y nos ponemos en el lugar de la otra persona.

¿Cuál es su nivel de escucha personal?

---

Con su grupo, idee tres conductas para mejorar el nivel de escucha predominante en usted.

1) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

El secreto del comunicador asertivo no es solamente saber hablar, sino también saber escuchar:

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa?

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. ¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar? Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

#### **Reglas para saber escuchar**

- Deje de hablar, no puede escuchar mientras usted habla.
- Ponga cómodo al que habla, ayúdelo a sentirse libre para hablar.
- Muéstrelle que desea escuchar, ponga cara de escuchar con atención.
- Elimine las distracciones, no juegue con manos, papeles, llavero, etc.
- Procure comprenderlo. Póngase en el punto del hablante.
- Tenga paciencia: de tiempo, no interrumpa.
- Controle su mal genio, el hombre enojado no piensa bien, no entiende “el que te enoja te vence”.
- Evite argumentos y críticas, no se puede discutir con el cliente.
- Haga preguntas, esto lo animará y le demuestra que estamos escuchando.
- Deje de hablar...OJO... Tiene dos oídos y una sola lengua.

## PLAN DE TRABAJO

MÓDULO: 2.Convivencia Escolar				
TEMA CURRICULAR: 1. Comunicación Asertiva				
Objetivo: Promover un estilo de gestión administrativa, basado en las relaciones laborales efectivas.				
Resultados de Aprendizaje: Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:				
2. Identificar la importancia de la efectiva gestión institucional basada en las relaciones laborales efectivas.				
TIEMPO (MIN.)	CONTENIDO (SUB-TEMA)	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL DOCENTE	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
10 min.	Retroalimentación de la jornada anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Aplicando la técnica de la lluvia de ideas realiza un retroalimentación de la jornada anterior	Participa activamente realizando preguntas y comentarios de los temas de la jornada anterior
10 min.	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una charla expositiva con preguntas dirigidas a los participantes	Participa activamente haciendo comentarios y preguntas sobre el tema que se va a desarrollar.
85 min.	-La comunicación -El proceso de la comunicación. -Comunicación asertiva. -Importancia de la comunicación en el fomento de las buenas relaciones interpersonales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> <li>• Hojas de Actividad</li> <li>• Papel bond</li> </ul>	Realiza una charla expositiva de los temas y asesora a los participantes en el desarrollo de las actividades de cada tema	Participa activamente en la charla con el guía y se reúne en equipos de trabajo para realizar las actividades y lo socializa ante sus compañeros.
15 min	Cierre de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una actividad de cierre.  Junto con los participantes realizan la síntesis de la jornada.	-Participa activamente haciendo comentarios y preguntas finales. -Expresa cual fue el aporte de la sesión y cuál es la importancia de la comunicación para generar un ambiente agradable en la escuela.



## II PARTE. PROGRAMA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ADMINISTRATIVOS (GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA)

### CARTA DIDÁCTICA

MÓDULO	TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES ASIGNADAS	RECURSOS	TIEMPO
II. Convivencia Escolar	2. Relaciones Interpersonales	Promover la reflexión sobre la importancia de mantener relaciones interpersonales efectivas, para mejorar la convivencia escolar entre los miembros de la comunidad educativa.	Exposiciones grupales  Análisis de casos  Dinámicas de integración  Discusiones grupales	Plumones  Pizarra  Borrador  Papel bond  Folleto  Laptop  Cañón	2 horas
					<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
					12 participantes
MÓDULO	TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES ASIGNADAS	RECURSOS	TIEMPO
II. Convivencia Escolar	3. Trabajo en equipo colaborativo	Fomentar en los participantes la cultura del trabajo en equipo colaborativo en el desempeño de sus actividades diarias	Realización de dinámicas de equipo	Plumones  Pizarra  Borrador  Papel bond  Folleto  Laptop  Cañón	2 horas
					<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
					12 participantes

## PROGRAMA DE TRABAJO

### MÓDULO: 2. Convivencia Escolar

### TEMA CURRICULAR: 2. Relaciones Interpersonales

<b>Objetivo:</b>	<b>Tiempo:</b>	<b>Materiales:</b>
Promover la reflexión sobre la importancia de mantener relaciones interpersonales efectivas, para mejorar la convivencia escolar entre los miembros de la comunidad educativa.	120 minutos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pizarra</li><li>• Plumones</li><li>• Laptop</li><li>• Cañón</li><li>• Material de apoyo</li><li>• Papel Bond</li></ul>

#### Resultados de Aprendizaje:

Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:

1. Identificar la importancia de mantener relaciones interpersonales efectivas.

#### I N T R O D U C C I Ó N

20  
min

Retroalimentación del tema anterior mediante la técnica de lluvia de ideas (15 min).

En el contexto escolar mucho se habla de las relaciones interpersonales y de la eficiencia y la eficacia que estas tienen en el desarrollo emocional de las personas, y es que el mantener buenas relaciones interpersonales permite que las personas puedan tener una mejor vida, ya que el efecto multiplicador de armonizar el ambiente influye directamente en el pensamiento del ser humano, y esto a su vez lo reflejamos a través de nuestras acciones, dando como resultado que la balanza se incline hacia aquellas actividades a las que le procuramos más atención, ya sea que estas hayan causado un efecto negativo o positivo, es tal el resultado que siempre genera equilibrio o desequilibrio emocional.

Es por las razones antes citadas que los seres humanos debemos trabajar para mejorar nuestro estado emocional, ya que este depende de cada uno de nosotros, lo cual se desarrolla todos los días, desde el momento en que se nos otorga el privilegio de estar vivos un día más, de lo cual tal vez no todos estemos de acuerdo, algunas personas pensarán que despertar a un nuevo día, es volver a la pasadía, e incluso algunos expresan que hubiera sido mejor no despertar, es así que los seres humanos somos lo que sentimos, pensamos y hacemos.

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

Los miembros de la comunidad educativa son los encargados de mantener buenas relaciones interpersonales con el objetivo de prevenir conflictos y promover una cultura de paz entre los miembros de la comunidad educativa.

### **¿COMO MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES?**

Las relaciones interpersonales son fundamentales para aquel que quiere alcanzar el éxito, tener la felicidad como estilo de vida, progresar en cualquier área, ser mejor amigo(a), mejor hijo(a), mejor padre, mejor ciudadano, mejor estudiante, y en general mejor ser humano. Esto solo se logra desarrollando habilidades para relacionarnos con las personas, se puede creer que se necesita un factor innato (que lo traen las personas desde que nacen), pero la verdad es que esta habilidad se puede aprender así como aprendimos a sumar o así como aprendimos a saludar cuando nos encontramos con alguien. Si quieres mejorar tus relaciones con los demás en vez de criticarlos exalta sus cualidades y sus logros, alimenta el deseo del otro, de ser grande, según la psicología el deseo de ser grande, de ser aceptado y reconocido esta dentro de las necesidades del ser humano, ser importante entonces es tan necesario como comer y dormir.

Los centros educativos no escapan a este fenómeno, la conflictividad escolar se ha convertido en una de las mayores preocupaciones de la sociedad, como muestra la gran cantidad de artículos aparecidos en la prensa en los últimos tiempos, a pesar de que la mayor parte de las prácticas educativas son favorecedoras de una buena convivencia, y que las relaciones interpersonales que se dan en este ámbito, habitualmente son de cooperación, ayuda, estima, aprecio, etc., casos concretos sobre agresiones o acoso/denigración a compañeros, hacen que también sea una de las principales preocupaciones de los docentes, y por tanto éstos sean cada vez más conscientes de la importancia de abordar el tema. Por eso es importante el fomento de las

buenas relaciones interpersonales en el centro escolar.

¿Quién no quiere tener más amigos y ser una persona influyente y querida?

Las relaciones interpersonales te proporcionan una vida más feliz, un ambiente de trabajo más idóneo y un buen estilo de vida. Construir un círculo de amigos y socios solo te traerá ventajas, así que, aquí se muestran algunas claves para conseguir unas buenas relaciones humanas.

### **1. Muestra un interés genuino**

La buena comunicación es una vía de doble sentido, es decir, debes hablar pero también escuchar a los demás y así poder crear amistades y personas de influencia. Si escuchas más te darás cuenta que a las personas les gusta mucho hablar de sí mismos o sobre un tema que a ellos les apasiona. Las personas con buenas habilidades de comunicación en las relaciones interpersonales muestran un interés genuino en los temas que gustan a los demás haciéndoles preguntas.

La ventaja que obtienes es doble: esa persona se encontrará muy bien en tu presencia ya que se sentirá protagonista de la conversación, y además aprenderás mucho sobre ese tema en particular ya que esa persona tratará de que lo entiendas muy bien.

Las muestras de interés pueden ser verbales o no verbales que también forman parte del arsenal de habilidades de la buena comunicación interpersonal: mantener el contacto visual con la persona que habla, sonrisa, asentamiento con la cabeza, su cuerpo está mirando hacia la persona y lateralmente... Todas estas señales sutiles del lenguaje corporal van a transmitir un significado inconsciente de nuestra atención e interés hacia la persona que nos está hablando.

### **2. Se positivo**

La personas están oyendo constantemente cosas negativas: en las noticias, de los críticos, sus jefes, diarios, vecinos...

Si tu eres una persona que te fijas en las cosas positivas de tu alrededor o de tu interlocutor y lo elogias genuinamente por ello sin que sea un cumplido, esto hará que seas percibido como una persona atrayente.

Todas las personas y todas las circunstancias tiene su lado positivo, es cuestión de verlo y exponerlo de forma natural.

### **3. Se una persona amistosa**

En algunos momentos para conseguir transmitir que eres una persona amistosa no hace falta hacer casi nada simplemente con una mirada amistosa y una sonrisa se puede conseguir.

Para ser amistoso el primer paso es conocer a la gente, lo cual has visto que consiste en mostrar un interés y ser un buen oyente. A continuación, hablar con la gente sobre las cosas que les gusta, mostrar un interés genuino en esos temas, y proyectar tu deseo de saber más.

Puedes encontrar a alguien increíblemente interesante, amable y deseable, pero si no sabes comunicarles todo eso que sientes, no vas a construir amistades poderosas y personas de influencia.

Si eres capaz de hablar con la gente en una manera amistosa y puedes averiguar el tema que les gusta, invitarles a que hablen más sobre ellos y demás si tu lenguaje corporal transmite interés y la curiosidad apropiada es muy probable que ellos hagan lo mismo contigo. A esto se le llama ley de la reciprocidad.

### **4. Recuerda los detalles**

Cuando hables con alguien siempre podrás observar pequeños detalles de sus conductas, sus vidas, sus gustos y sobre aquello que les desagrada. Un aspecto crítico en las habilidades de comunicación interpersonal es recordar estos detalles y luego utilizarlos a tu favor. Si te vuelves a comunicar con alguien y preguntas por su esposa o por su madre, esto va a hacer, que esa persona se sienta importante al mencionar algo que es importante para si misma. Este detalle que has tenido con esa persona no se le va a olvidar y por lo tanto serás también recordado.

### **5. Anime a los demás**

Una habilidades de comunicación importante es animar a los demás a que vayan detrás de lo que quieren lograr y que este a la altura de su potencial. Esto no significa darles falsas esperanzas. No caigas en animar por animar ya que puede tener el efecto contrario y perder la amistad de esas personas.

Por lo tanto como ya has dejado que te hablasen mucho sobre ellos mismos y tienes suficiente información como para realizar una evaluación de sus capacidades, de sus puntos fuertes y sus puntos débiles, a continuación les

puedes animar para lograr una meta razonable. Al obsequiarles con palabras de ánimo o darles la orientación para que se den cuenta donde pueden llegar con sus propios talentos hace que esas relaciones sean solidas.

### **6. Cuando estés en desacuerdo no seas desagradable**

Las personas no van a estar de acuerdo todo el tiempo contigo y algunas personas se alteran cuando no estás de acuerdo con alguna cosa y pueden llegar a ser desagradables y pueden herir a los demás.

Tú en cambio puedes hacerlo mejor: en primer lugar explicar que entiendes su punto de vista, que lo respetas, pero no estás de acuerdo al respecto, y a continuación expones tus razones.

### **7. Cuando corrijas a alguien enséñale forma correcta de hacerlo**

Cuando las personas ven que una persona tiene la habilidad de comunicarse bien con la gente, muchas más personas tienden a querer seguirle y llegar a conocerlo.

¿Estás cultivando estas actitudes en tus relaciones interpersonales?

#### **Actividad:**

En equipos de trabajo aplicar la lectura comprensible del material proporcionado por el guía sobre las técnicas para mejorar las relaciones interpersonales en el aula, llevarlo al contexto educativo y ubicarlos con ejemplos dentro del centro escolar, luego responder la pregunta de cierre, luego socializarlo con los compañeros del taller.

**“sólo se podrá respetar a los demás cuando se respeta uno a sí mismo; sólo podremos dar cuando nos hemos dado a nosotros mismos; sólo podremos amar cuando nos amemos a nosotros mismos”**

*Entre más tiempos dediques a tus problemas más agobiantes serán tus días, si no tienes la solución regresa cuando la tengas.*

**“el mundo se construye con personas como tú, que deciden forjar un camino hacia algo diferente, depende de ti “**

## PLAN DE TRABAJO

MÓDULO: 2.Convivencia Escolar				
TEMA CURRICULAR: 2. Relaciones Interpersonales				
Objetivo: Promover la reflexión sobre la importancia de mantener relaciones interpersonales efectivas, para mejorar la convivencia escolar entre los miembros de la comunidad educativa.				
Resultados de Aprendizaje: Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:				
1. Identificar la importancia de mantener relaciones interpersonales efectivas.				
TIEMPO (MIN.)	CONTENIDO (SUB-TEMA)	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL DOCENTE	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
15 min.	Retroalimentación de la jornada anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Aplicando la técnica de la lluvia de ideas, realiza una retroalimentación de la jornada anterior	Participa activamente realizando preguntas y comentarios de los temas de la jornada anterior
20 min.	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una actividad de diagnóstico entre los participantes con preguntas dirigidas para ver cuáles son las experiencias particulares sobre el tema	Participa activamente haciendo comentarios y preguntas sobre el tema que se va a desarrollar.
70 min.	-Relaciones interpersonales  -Técnicas para mejorar las relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> <li>• Hojas de Actividad</li> <li>• Papel bond</li> </ul>	Realiza una charla expositiva de los temas y asesora a los participantes en el desarrollo de las actividades de cada tema	Participa activamente en la charla con el guía y se reúne en equipos de trabajo para realizar las actividades y lo socializa ante sus compañeros.
15 min	Cierre de la sesión  Análisis de Frases	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una actividad de cierre.  Junto con los participantes realizan la síntesis de la jornada.	-Participa activamente haciendo comentarios y preguntas finales. -Expresa cual fue el aporte de la sesión y cuál es la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales dentro la escuela.

## PROGRAMA DE TRABAJO

### MÓDULO: 2. Convivencia Escolar

### TEMA CURRICULAR: 3. Trabajo en Equipo Colaborativo

**Objetivo:**

Fomentar en los participantes la cultura del trabajo en equipo colaborativo en el desempeño de sus actividades diarias

**Tiempo:**

120 minutos

**Materiales:**

- Pizarra
- Plumones
- Laptop
- Cañón
- Material de apoyo
- Papel Bond

**Resultado de Aprendizaje:**

Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:

1. Definir la importancia del trabajo colaborativo para generar una sana convivencia escolar y mejorar el desempeño de las actividades diarias.

**I  
N  
T  
R  
O  
D  
U  
C  
C  
I  
Ó  
N****35  
min**

Retroalimentación del tema anterior mediante la técnica preguntas dirigidas (15 min).

Fomentar el trabajo en equipo colaborativo dentro del centro escolar es de mucha importancia para generar una sana convivencia escolar para propiciar un clima organizacional que permita facilitar los procesos educativos. La cohesión grupal hace referencia a la percepción de los miembros del grupo sobre la necesidad de trabajar en equipo para el logro de los objetivos comunes, y que sólo es posible realizar la tarea con éxito, gracias a la colaboración de todos y cada uno de sus miembros. De aquí la importancia del trabajo colaborativo, en el que se negocian los objetivos, actividades y estrategias para llevarlos a cabo, y de la búsqueda del consenso en los procesos de toma de decisiones.



El trabajo en equipo es clave para lograr calidad en educación

Los profesores, al igual que la mayoría de las personas, no trabajan solos, sino que comparten su medio laboral con otros. Sin embargo, trabajar junto a otras personas no implica constituir un equipo; conformar.

Un equipo de trabajo es todo un desafío, requiere una mirada colectiva de los objetivos y exige el compromiso de todas las personas. No obstante, cuando se logra, resulta altamente enriquecedor para el grupo y cada uno de quienes lo conforman.

### **¿Qué entendemos por equipo de trabajo?**

Un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas trabajando juntas que “comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco” (Antúnez, 1999, p.96). Múltiples estudios señalan con claridad y contundencia que el trabajo colaborativo entre profesores constituye uno de los más determinantes criterios de calidad. Se expresa mediante diversos factores, entre ellos: «planificación y ejecución del trabajo de manera colegiada e interacción estructurada de los profesores»; «procesos de colaboración, cohesión y apoyo»; o consenso y trabajo en equipo del profesorado.

### **¿Qué beneficios trae el trabajar en equipo?**

La acción sinérgica suele ser más efectiva y eficaz que la acción individual o que la simple suma de acciones individuales. Mediante la colaboración parece más factible mejorar las ayudas pedagógicas que se proporcionan a los estudiantes, ofrecer una oferta educativa más completa y una educación más justa.

La colaboración mediante el trabajo en equipo permite analizar en conjunto problemas que son comunes, con mayores y mejores criterios.

Proporcionar educación de calidad exige que entre los docentes existan ciertos planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación suficientemente coherentes. Esos requisitos no son posibles sin la adecuada coordinación que proporciona la colaboración mediante el trabajo en equipo.

Mejora el auto concepto y la autoestima entre los profesores, y su sentimiento de propiedad y de pertenencia respecto al establecimiento (Antúnez, 1999).

Sirve de mecanismo para proporcionar una atmósfera que anime a los alumnos a trabajar con entusiasmo.

Colaborar no implica “hacerle el trabajo al otro”, ni descansar en que el resto se hará cargo. El trabajo colaborativo, no resta responsabilidad a los actores, sino más bien hace esa responsabilidad más abordable al ser asumida como una misión en la que todos están comprometido a planificar, analizar y evaluar conjuntamente, cumpliendo cada quien lo que se requiere de su rol, fuera del trabajo conjunto.

#### **Bases para la constitución de un trabajo en equipo colaborativo:**

**Comprensión y aceptación de la meta común:** los miembros de un equipo pueden comprometerse con un objetivo cuando éste es bien comprendido y aceptado. El compromiso con una meta común es la base para la construcción de cualquier comunidad de trabajo colaborativo. Ello además es central para superar el modelo que concibe la labor docente como responsabilidad de cada profesor, como una práctica aislada, hacia un modelo que entiende la necesidad de colaboración para su efectividad.

**Clima organizacional apropiado:** las personas deben sentirse libres para expresar sus sentimientos e ideas, y los miembros deben escucharse, atendiendo a todas las ideas. La capacidad de crítica es relevante para el desarrollo y crecimiento del equipo, pero ésta debe ser franca, constructiva y respetuosa, orientándose a superar obstáculos.

La lealtad y la confianza recíprocas son básicas para el trabajo colaborativo; pero dichas condiciones no surgen necesariamente de forma espontánea,

deben construirse y trabajarse intencionadamente para asegurarlas. Se debe construir un acuerdo de compromiso frente al trabajo, de respeto, responsabilidad, participación activa, apoyo, entre otras.

Junto con ello, es central para cuidar este clima, que el trabajo sea establecido en términos de colegialidad, entre iguales; sin predominio por parte de ninguno de los agentes, independientemente de rangos jerárquicos o situaciones administrativas.

**Transmisión de información efectiva:** debe existir una buena comunicación entre los miembros del equipo. Se debe difundir información clara, oportuna y accesible, para que cada uno desarrolle su tarea y se sienta parte relevante y activa en el desarrollo y quehacer grupal.

**Toma de decisiones por consenso:** se requiere de un buen nivel de discusión, donde todos participan en forma pertinente con la tarea, se tolera el desacuerdo y no se evita el conflicto, pero este se resuelve de forma pacífica. El trabajo colaborativo va más allá de la simple cooperación; supone el desarrollo de un trabajo y proyecto entendido como común (vs. uno entendido como apoyar a otro, sin tener responsabilidad real) (Antúñez, 1999).

**Liderazgo:** Incluye tanto la reacción del equipo frente al liderazgo como la capacidad del líder para legitimarse frente al equipo.

**Atención a la forma de trabajo del equipo:** Preocupación por la autoevaluación. El equipo se detiene a observar cómo lo está haciendo y qué dificulta su accionar.

**Creación de condiciones básicas necesarias:** Para favorecer el trabajo colaborativo es necesario tomar medidas para reducir la rigidez en las estructuras y sistemas de trabajo escolar, que muchas veces dificultan el intercambio entre los docentes de diferentes unidades y niveles. Entre ellas, es necesario procurar el diseño de los tiempos requeridos como condición básica para el trabajo colaborativo.

	<p><b>Actividad:</b></p> <p>Formar equipos de trabajo y realizar un mapa conceptual sobre los beneficios del trabajo en equipo y las bases para formar un equipo de trabajo y socializarlo ante los compañeros.</p>
<p>C I E R R E 15 min</p>	<p>El trabajo cooperativo y el aumento de la interacción entre el alumnado y entre el profesorado, ha sido considerado desde siempre una clave educativa para la renovación pedagógica. Ahora parece importante volver sobre él en un momento el que no sólo se acentúa el individualismo y la competición, sino que se ven como naturales dentro de nuestra práctica educativa y su reflejo en la sociedad.</p> <p>El aprendizaje cooperativo es hoy necesario en el aula porque la escuela tradicional aún persiste. Se asienta ésta en la clase magistral, dirigida a un alumnado “oyente-pasivo”, estableciendo una comunicación unidireccional: el saber procede de una sola voz, con autoridad indiscutible sobre la materia, la del profesor-profesora, y el aprendizaje se muestra sólo a ese ser que “lo sabe todo”. Supone el aprendizaje cooperativo el aprovechamiento de grandes potencialidades de aprendizaje basados en la interacción que con el modelo tradicional, se desechan.</p>

## PLAN DE TRABAJO

MÓDULO: 2.Convivencia Escolar				
TEMA CURRICULAR: 3. Trabajo en Equipo Colaborativo				
Objetivo: Fomentar en los participantes la cultura del trabajo en equipo colaborativo en el desempeño de sus actividades diarias.				
Resultados de Aprendizaje: Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:				
1. Definir la importancia del trabajo colaborativo para generar una sana convivencia escolar y mejorar el desempeño de las actividades diarias.				
TIEMPO (MIN.)	CONTENIDO (SUB-TEMA)	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL DOCENTE	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
15 min.	Retroalimentación de la jornada anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Aplicando la técnica de la lluvia de ideas, realiza una retroalimentación de la jornada anterior	Participa activamente realizando preguntas y comentarios de los temas de la jornada anterior
20 min.	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una actividad de diagnóstico entre los participantes con preguntas dirigidas para ver cuáles son las experiencias particulares sobre el tema	Participa activamente haciendo comentarios y preguntas sobre el tema que se va a desarrollar.
70 min.	<p>-El trabajo en equipo es clave para lograr calidad en educación</p> <p>-¿Qué entendemos por equipo de trabajo?</p> <p>-¿Qué beneficios trae el trabajar en equipo?</p> <p>-Bases para la constitución de un trabajo en equipo colaborativo:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> <li>• Hojas de Actividad</li> <li>• Papel bond</li> </ul>	Realiza una charla expositiva de los temas y asesora a los participantes en el desarrollo de las actividades de cada tema	Participa activamente en la charla con el guía y se reúne en equipos de trabajo para realizar las actividades y lo socializa ante sus compañeros.

15 min	<p>Cierre de la sesión</p> <p>Análisis de Frases</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	<p>Realiza una actividad de cierre.</p> <p>Junto con los participantes realizan la síntesis de la jornada.</p>	<p>-Participa activamente haciendo comentarios y preguntas finales.</p> <p>-Expresa cual fue el aporte de la sesión y cuál es la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales dentro la escuela.</p>
--------	--	---	--	---

## II PARTE. PROGRAMA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ADMINISTRATIVOS (GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA)

### CARTA DIDÁCTICA

MÓDULO	TEMA	OBJETIVO	METODOLOGÍA	ACTIVIDADES ASIGNADAS	RECURSOS	TIEMPO
III. Buenas prácticas administrativas	1. Liderazgo participativo	Promover la reflexión sobre la importancia de fomentar un estilo de liderazgo participativo desde la dirección del centro escolar.	Constructivista  Participativa  Competencias	Exposición y análisis de casos  Discusión de material  Análisis e interpretación de conceptos  Exposiciones grupales	Plumones Pizarra Borrador Papel bond Folleto Laptop Cañón	2 horas
						<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
						12 participantes
MÓDULO	TEMA	OBJETIVO	METODOLOGÍA	ACTIVIDADES ASIGNADAS	RECURSOS	TIEMPO
III. Buenas prácticas administrativas	2. Supervisión monitoreo y evaluación	Sensibilizar a los participantes en la implementación de la supervisión y monitoreo, como herramienta de mejora de los procesos enseñanza-aprendizaje, con el fin de aplicarlo en los procesos escolares	Participativa  Competencias	Discusión de material  Exposiciones grupales  Análisis de casos	Plumones Pizarra Borrador Papel bond Folleto Laptop Cañón	3 horas
						<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
						12 participantes

## PROGRAMA DE TRABAJO

### MÓDULO: 3. Buenas Prácticas Administrativas

### TEMA CURRICULAR: 1. Liderazgo Participativo

<b>Objetivo:</b> Promover la reflexión sobre la importancia de fomentar un estilo de liderazgo participativo desde la dirección del centro escolar.	<b>Tiempo:</b> 120 minutos	<b>Materiales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra</li> <li>Plumones</li> <li>Laptop</li> <li>Cañón</li> <li>Material de apoyo</li> <li>Papel Bond</li> </ul>
<b>Resultado de Aprendizaje:</b>  Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprender la importancia del fomento de un liderazgo participativo que involucre a todos los participantes del proceso educativo.</li> </ol>		

I N T R O D U C C I Ó N  35 min	<p>Retroalimentación del tema anterior mediante la técnica preguntas dirigidas (15 min).</p> <p>Una escuela sólo puede alcanzar el éxito educativo si existen, en ella, múltiples liderazgos que se apoyan entre sí para orientar, motivar y movilizar a la comunidad hacia el logro de aprendizajes.</p> <p>El liderazgo en una escuela exitosa no impone las metas institucionales, sino que las construye a través de una relación de respeto, solidaridad y empatía entre todos los actores educativos.</p> <p>El ejercicio del liderazgo participativo en educación puede ser considerado en diferentes niveles: los matices de su ejercicio serán peculiares, con diferencias entre el rol que corresponde a los supremos responsables de la educación en un determinado país, al que incumbe al profesor responsable de un grupo de estudiantes, a los padres de estos últimos e, incluso, a los propios estudiantes en relación con sus compañeros. En todo caso, dado que nuestra preocupación básica se centra en la calidad de la educación y en cambio necesario para su mejora, se contempla aquí el ejercicio del liderazgo y el perfil del líder dentro de este contexto.</p> <p>El liderazgo con enfoque participativo debe aplicarse a los directores de instituciones educativas, directores adjuntos o subdirectores, directores de estudio (o jefes de estudios), secretarios del centro, órganos de gestión o</p>
---	--



<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">I N T R O D U C C I Ó N</p> <p style="text-align: center;">35 min</p>	<p>participación (tales como claustro, departamentos, consejo escolar, etc.) y personal docente.</p> <p>El ejercicio del liderazgo dentro de una institución o iniciativa educativa ha de ser eminentemente pedagógico: es decir, su perfil y actuación deben ser acomodadas a lo que es peculiar de la educación, de los resultados que implica y de los procesos que conlleva. Consiguientemente, aunque los rasgos generalmente atribuibles a cualquier tipo de liderazgo pueden ser aplicables a este liderazgo pedagógico.</p> <p>Fomentar un estilo de liderazgo participativo en el centro escolar es de suma importancia para una gestión escolar efectiva, contribuyendo de manera significativa a la reducción de los conflictos administrativos que pueden ocurrir en el centro escolar.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">D E S A R R O L L O</p> <p style="text-align: center;">70 min</p>	<p>El liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.</p> <p>La práctica del liderazgo como competencia es una competencia profesional que tienen que ver con asumir responsabilidades, a todo nivel educativo, donde sea capaz de cuidar los fines y misión del trabajo, cuidando el por qué y los fines.</p> <p><b>Importancia del estilo de liderazgo participativo en la gestión escolar efectiva.</b></p> <p>Es importante por ser la capacidad para guiar y dirigir.</p> <p>Una institución educativa puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Es vital para la supervivencia de un centro escolar.</p> <p>Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas</p>

técnicas de organización y control, han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Unificar habilidades de los miembros del grupo.

#### **Factores que caracterizan a un líder:**

- El liderazgo implica interrelación de los siguientes elementos:
- Las cualidades, habilidades y necesidades del líder.
- Las necesidades y expectativas del grupo.
- Las exigencias o requisitos de la situación.

#### **Estilos de liderazgo para toma de decisiones**

- El estilo directivo.
- El estilo analítico.
- El estilo conceptual.
- El estilo de comportamiento

#### **El trabajo del Director**

El trabajo fundamental de un Director es decidir acertadamente en varios niveles, tales como:

##### **Primer nivel:**

Tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar, con satisfacción y eficiencia profesional, el hecho pedagógico.

##### **Segundo nivel:**

Tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra en una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional.

##### **Tercer nivel:**

El Director también debe tomar decisiones para garantizar que una institución educativa se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende o en las que se está ubicada.

Estos tres niveles de decisiones tienen características especiales y exigencias diferentes. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables al hecho pedagógico, requiere que el director tenga una gran comprensión del fenómeno educativo en general y del hecho pedagógico en particular. Es decir,

<p style="text-align: center;"><b>D E S A R R O L L O</b></p> <p style="text-align: center;"><b>70 min</b></p>	<p>debe saber que variable o factores lo afectan positiva y negativamente, bajo que condiciones se puede esperar resultados, etc.</p> <p><b>Actividad:</b></p> <p>En grupos de trabajo discutir las ideas expuestas y elaborar un mapa mental que explique la importancia de fomentar un liderazgo participativo desde la dirección de la institución que involucre a los participantes de los procesos educativos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>C I E R R E</b></p> <p style="text-align: center;"><b>15 min</b></p>	<p><b>Preguntas de análisis:</b></p> <p>¿Cómo se ejerce el liderazgo en el centro escolar?</p> <p>¿Qué obstáculos están presentes en el centro escolar que impiden la gestión del liderazgo participativo?</p> <p>¿Cuál es el estilo de liderazgo que se fomenta actualmente en el centro escolar?</p> <p>¿Qué estrategias se pueden seguir en el centro escolar para implementar un liderazgo participativo?</p>

## PLAN DE TRABAJO

MÓDULO: 3. Buenas Prácticas Administrativas				
TEMA CURRICULAR: 1. Liderazgo Participativo				
Objetivo: Promover la reflexión sobre la importancia de fomentar un estilo de liderazgo participativo desde la dirección del centro escolar.				
Resultados de Aprendizaje: Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:				
1. Comprender la importancia del fomento de un liderazgo participativo que involucre a todos los participantes del proceso educativo.				
TIEMPO (MIN.)	CONTENIDO (SUB-TEMA)	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL DOCENTE	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
15 min.	Retroalimentación de la jornada anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pizarra</li> <li>● Plumones</li> <li>● Material de apoyo</li> </ul>	Aplicando la técnica de la lluvia de ideas, realiza una retroalimentación de la jornada anterior	Participa activamente realizando preguntas y comentarios de los temas de la jornada anterior
20 min.	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pizarra</li> <li>● Plumones</li> <li>● Laptop</li> <li>● Cañón</li> <li>● Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una actividad de diagnóstico entre los participantes con preguntas dirigidas para ver cuáles son las experiencias particulares sobre el tema	Participa activamente haciendo comentarios y preguntas sobre el tema que se va a desarrollar.
70 min.	<p>- El liderazgo participativo</p> <p>- Importancia del liderazgo participativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pizarra</li> <li>● Plumones</li> <li>● Laptop</li> <li>● Cañón</li> <li>● Material de apoyo</li> <li>● Hojas de Actividad</li> <li>● Papel bond</li> </ul>	Realiza una charla expositiva de los temas y asesora a los participantes en el desarrollo de las actividades de cada tema	Participa activamente en la charla con el guía y se reúne en equipos de trabajo para realizar las actividades y lo socializa ante sus compañeros.
15 min	<p>Cierre de la sesión</p> <p>Análisis de Frases</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pizarra</li> <li>● Plumones</li> <li>● Laptop</li> <li>● Cañón</li> <li>● Material de apoyo</li> </ul>	<p>Realiza una actividad de cierre.</p> <p>Junto con los participantes realizan la síntesis de la jornada.</p>	<p>-Participa activamente haciendo comentarios y preguntas finales.</p> <p>-Expresa cual fue el aporte de la sesión y cuál es la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales dentro la escuela.</p>

## PROGRAMA DE TRABAJO

### MÓDULO: 3. Buenas Prácticas Administrativas

### TEMA CURRICULAR: 2. Supervisión Monitoreo y Evaluación

**Objetivo:**

Promover la reflexión sobre la importancia de fomentar un estilo de liderazgo participativo desde la dirección del centro escolar.

**Tiempo:**

180 minutos

**Materiales:**

- Pizarra
- Plumones
- Laptop
- Cañón
- Material de apoyo
- Papel Bond

**Resultado de Aprendizaje:**

Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:

1. Identificar la importancia de la implementación de un sistema de supervisión y monitoreo escolar en la institución.
2. Describir la importancia de la evaluación educativa dentro de los procesos escolares.

**I  
N  
T  
R  
O  
D  
U  
C  
C  
I  
Ó  
N****40 min**

Retroalimentación del tema anterior mediante la técnica preguntas dirigidas (15 min).

Actualmente, la supervisión escolar no puede concebirse sin relacionarla con el desarrollo y la mejora de los centros.

**Supervisión Educativa.** Servicio de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento del resultado del proceso enseñanza-aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren en el proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo. Bajo el punto de vista dinámico, la supervisión deberá entenderse como los esfuerzos llevados a cabo por la escuela con el objeto de llevar a los maestros y demás personas que tienen a su cargo el desarrollo y la conducción del proceso educativo a ejercer un liderazgo que tienda al perfeccionamiento del mismo.

La supervisión en los sistemas escolares modernos ha constituido una preocupación constante en el campo de la política y la administración educativa, sin embargo se encuentra poco estudiada monográficamente. Urge, en este sentido, una consulta histórica sobre el origen y perspectiva de la

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">I N T R O D U C C I Ó N</p> <p>40 min</p>	<p>teoría y práctica de la Supervisión, de sus avances y logros, de cómo se desarrolla en los diferentes sistemas educativos. Es obvio que la construcción de la historia pedagógica sobre escolarización y sociedad no se puede comprender sin analizar la función social de la supervisión.</p> <p>La función supervisora debe garantizar, enriquecer y perfeccionar el funcionamiento del sistema escolar, encargándose de su vigilancia, orientación y evaluación.</p> <p>La evaluación es hoy quizá uno de los temas con mayor protagonismo del ámbito educativo, y no porque se trate de un tema nuevo en absoluto, sino porque administradores, educadores, padres, alumnos y toda la sociedad en su conjunto, son más conscientes que nunca de la importancia y las repercusiones del hecho de evaluar o de ser evaluado. Existe quizá una mayor conciencia de la necesidad de alcanzar determinadas cotas de calidad educativa, de aprovechar adecuadamente los recursos, el tiempo y los esfuerzos y, por otra parte, el nivel de competencia entre los individuos y las instituciones también es Mayor.</p> <p>En el contexto escolar las estrategias como: la supervisión y la evaluación educativa, son herramientas importantes dentro del proceso educativo, la carencia o deficiencia de estas herramientas en el centro escolar pueden generar la presencia de conflictos administrativos y deficiencia en la gestión escolar del centro escolar.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">D E S A R R O L L O</p> <p>100 min</p>	<p>La supervisión en la actualidad es mucho más amplia y extensa que antes, esto se debe fundamentalmente al desarrollo del propio concepto y naturaleza de la educación, a su relación con el individuo y la sociedad y al movimiento científico que se genera en su seno. La supervisión es cada vez más objetiva y experimental en sus métodos y se convierte cada vez más en una empresa cooperativa y de cooperación.</p> <p>La supervisión, sin abandonar ninguna de sus funciones, debe convertirse en factor de calidad, rebasar la fase de la supervisión fiscalizadora e incluso de la</p>

llamada supervisión constructiva o democrática y alcanzar la fase de la supervisión creadora, que pone el acento en el desarrollo del talento creador del maestro, centra su preocupación en el estímulo y la promoción de las potencialidades de los educadores sin dejar de controlar y evaluar la actividad educativa. Se puede afirmar que casi todos los sistemas educativos de hoy han logrado borrar, al menos en teoría, la fase exclusivamente fiscalizadora de la supervisión. Muy pocos sin embargo han logrado instituir una supervisión creadora. En su gran mayoría se orientan dentro del concepto de supervisión constructiva.

La supervisión educativa se sustenta en las modernas teorías que aporta la Ciencia de la Dirección y es elemento clave en la búsqueda de la calidad educativa.

### **El supervisor**

El supervisor es ante todo un maestro, un educador cuya misión es la de cumplir las funciones supervisoras haciendo énfasis en la de ser un orientador y colaborador de sus colegas, maestros y profesores. Debe tener por su responsabilidad una formación más completa, una información más amplia y más actualizada, una noción más clara y más concreta de los objetivos permanentes de la educación, un concepto claro y flexible de los programas y competencia en técnicas pedagógicas. Por otra parte, el supervisor tiene a su cargo la responsabilidad de una política educativa, debe constantemente evaluar el proceso, armonizar las tendencias, unificar los criterios sin uniformar la actuación y establecer una convergencia de esfuerzos entre el cuerpo docente, los técnicos del Ministerio y las demás autoridades educativas.

En realidad debe ser el mejor factor de síntesis y de intercomunicación entre la orientación, las aspiraciones de una comunidad, el idealismo del profesorado y los aspectos constantes de la investigación pedagógica. Es a la vez un inspector, un educador, un animador, un investigador y un promotor. Para responder a sus amplias responsabilidades sociales y educativas el supervisor debe poseer: sensibilidad, capacidad analítica, capacidad de comunicación, dominio del currículo y la enseñanza, buenas relaciones humanas y responsabilidad social. Sin embargo, el dilema práctico de la supervisión es su

legitimidad y los supervisores no pueden asumir estas responsabilidades básicas, sociales y docentes, sin un alto grado de capacitación y actuación personal y profesional.

### **Evaluación educativa:**

En el ambiente escolar se evalúa siempre para tomar decisiones. No basta con recoger información sobre los resultados del proceso educativo y emitir únicamente un tipo de calificación, si no se toma alguna decisión, no existe una auténtica evaluación. La evaluación, por tanto, se caracteriza como:

Un proceso que implica recogida de información con una posterior interpretación en función del contraste con determinadas instancias de referencia o patrones de deseabilidad, para hacer posible la emisión de un juicio de valor que permita orientar la acción o la toma de decisiones.

### **Tipos de Evaluación:**

#### **Según su finalidad y su función:**

**Función formativa:** la evaluación se utiliza preferentemente como estrategia de mejora y para ajustar sobre la marcha, los procesos educativos de cara a conseguir las metas u objetivos previstos. Es la más apropiada para la evaluación de procesos, aunque también es formativa la evaluación de productos educativos, siempre que sus resultados se empleen para la mejor de los mismos. Suele identificarse con la evaluación continua.

**Función sumativa:** suele aplicarse más en la evaluación de productos, es decir, de procesos terminados, con realizaciones precisas y valorables. Con la evaluación no se pretende modificar, ajustar o mejorar el objeto de la evaluación, sino simplemente determinar su valía, en función del empleo que se desea hacer del mismo posteriormente.

Según su extensión:

**Evaluación global:** se pretende abarcar todos los componentes o dimensiones de los alumnos, del centro educativo, del programa, etc. Se



considera el objeto de la evaluación de un modo holístico, como una totalidad interactuante, en la que cualquier modificación en uno de sus componentes o dimensiones tiene consecuencias en el resto. Con este tipo de evaluación, la comprensión de la realidad evaluada aumenta, pero no siempre es necesaria o posible.

**Evaluación parcial:** pretende el estudio o valoración de determinados componentes o dimensiones de un centro, de un programa educativo, de rendimiento de unos alumnos, etc.

**Según los agentes evaluadores:**

**Evaluación interna:** es aquella que es llevada a cabo y promovida por los propios integrantes de un centro, un programa educativo, etc.

A su vez, la evaluación interna ofrece diversas alternativas de realización: autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación.

**Autoevaluación:** los evaluadores evalúan su propio trabajo (un alumno su rendimiento, un centro o programa su propio funcionamiento, etc.). Los roles de evaluador y evaluado coinciden en las mismas personas.

**Heteroevaluación:** evalúan una actividad, objeto o producto, evaluadores distintos a las personas evaluadas (el Consejo Escolar al Claustro de profesores, un profesor a sus alumnos, etc.)

**Coevaluación:** es aquella en la que unos sujetos o grupos se evalúan mutuamente (alumnos y profesores mutuamente, unos y otros equipos docentes, el equipo directivo al Consejo Escolar y viceversa). Evaluadores y evaluados intercambian su papel alternativamente.

**Evaluación externa:** se da cuando agentes no integrantes de un centro escolar o de un programa evalúan su funcionamiento. Suele ser el caso de la "evaluación de expertos". Estos evaluadores pueden ser inspectores de

evaluación, miembros de la Administración, investigadores, equipos de apoyo a la escuela, etc.

Estos dos tipos de evaluación son muy necesarios y se complementan mutuamente. En el caso de la evaluación de centro, sobre todo, se están extendiendo la figura del "asesor externo", que permite que el propio centro o programa se evalúe a sí mismo, pero le ofrece su asesoría técnica y cierta objetividad por su no implicación en la vida del centro.

**Actividad:**

En grupos de trabajo, leer el material proporcionado por el guía y elaborar un cuadro sinóptico que explique las funciones, utilidades, características y tipos de evaluación educativa, así mismo elaborar un PNI, sobre la supervisión educativa y luego socializarlo frente al grupo.

Dentro del proceso educativo el monitoreo permite medir el avance de los estudiantes y revisar constantemente como se van ejecutando los proyectos dentro del centro escolar, también permite la evaluación constante de la consecución y el avance de los objetivos. Es importante reconocer dentro del proceso y procedimientos de la gestión escolar la importancia que tienen las herramientas dentro del proceso educativo.

**Preguntas de cierre:**

¿Cuál es la importancia de los procesos de supervisión educativa dentro de la gestión escolar efectiva?

¿Cuál es el papel del monitoreo y sus principales funciones?

¿Cuál es la importancia de la evaluación educativa en la gestión escolar?

¿En la actualidad como son aplicados los procesos de: supervisión, monitoreo y evaluación educativa en la gestión del centro escolar?

Partiendo de su experiencia en el aula y en el centro escolar, proponga al menos 3 estrategias que se pueden implementar en la institución para mejorar los procesos de supervisión, monitoreo y evaluación educativa que contribuyan a incrementar la eficiencia en la gestión escolar.

C  
I  
E  
R  
R  
E  
40  
min

## PLAN DE TRABAJO

MÓDULO: 3. Buenas Prácticas Administrativas				
TEMA CURRICULAR: 2. Supervisión Monitoreo y Evaluación				
Objetivo: Promover la reflexión sobre la importancia de fomentar un estilo de liderazgo participativo desde la dirección del centro escolar.				
Resultados de Aprendizaje: Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar la importancia de la implementación de un sistema de supervisión y monitoreo escolar en la institución.</li> <li>2. Describir la importancia de la evaluación educativa dentro de los procesos escolares.</li> </ol>				
TIEMPO (MIN.)	CONTENIDO (SUB-TEMA)	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL DOCENTE	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
15 min.	Retroalimentación de la jornada anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Aplicando la técnica de la lluvia de ideas, realiza una retroalimentación de la jornada anterior	Participa activamente realizando preguntas y comentarios de los temas de la jornada anterior
25 min.	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una actividad de diagnóstico entre los participantes con preguntas dirigidas para ver cuáles son las experiencias particulares sobre el tema	Participa activamente haciendo comentarios y preguntas sobre el tema que se va a desarrollar.
100 min.	-La supervisión educativa  -El monitoreo  -La evaluación educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> <li>• Hojas de Actividad</li> <li>• Papel bond</li> </ul>	Realiza una charla expositiva de los temas y asesora a los participantes en el desarrollo de las actividades de cada tema	Participa activamente en la charla con el guía y se reúne en equipos de trabajo para realizar el cuadro sinóptico y el PNI y lo socializa ante el grupo
40 min	Cierre de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Realiza una actividad de cierre.  Junto con los participantes realizan la síntesis de la jornada.	-Participa activamente haciendo comentarios y preguntas finales. -Expresa cual fue el aporte de la sesión y cuál es la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales.

## II PARTE. PROGRAMA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ADMINISTRATIVOS (GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA)

### CARTA DIDÁCTICA

MÓDULO	TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES ASIGNADAS	RECURSOS	TIEMPO
III. Buenas prácticas administrativas	3. Evaluación para la mejora continua	Fomentar una cultura de organización escolar, con el fin de que los participantes apliquen los principios de la organización en sus actividades diarias	Discusión de material  Análisis de casos  Exposiciones grupales	Plumones  Pizarra  Borrador  Papel bond  Folleto  Laptop  Cañón	3 horas
					<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
					12 participantes
MÓDULO	TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES ASIGNADAS	RECURSOS	TIEMPO
III. Buenas prácticas administrativas	4. Motivación desde la Dirección Escolar	Explicar la influencia que tiene la motivación y el papel integrador en los procesos educativos	Exposición grupal  Discusión de material  Análisis de casos	Plumones  Pizarra  Borrador  Papel bond  Folleto  Laptop  Cañón	4 horas
					<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
					12 participantes

## PROGRAMA DE TRABAJO

### MÓDULO: 3. Buenas Prácticas Administrativas

### TEMA CURRICULAR: 3.Evaluación para la Mejora Continua

**Objetivo:**

Fomentar una cultura de organización escolar, con el fin de que los participantes apliquen los principios de la organización en sus actividades diarias.

**Tiempo:**

180 minutos

**Materiales:**

- Pizarra
- Plumones
- Laptop
- Cañón
- Material de apoyo
- Papel Bond

**Resultado de Aprendizaje:**

Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:

1. Identificar la importancia de la implementación de una cultura de organización orientada a la mejora continua de los procesos escolares dentro de la institución.

**I  
N  
T  
R  
O  
D  
U  
C  
C  
I  
Ó  
N****50  
min**

Retroalimentación del tema anterior mediante la técnica preguntas dirigidas (15 min).

Orientar el proceso de aprendizaje enseñanza, significa guiar al equipo, conducirlo hacia un trabajo técnico pedagógico de calidad, lograr motivación, despertar el interés y la necesidad de revertir y/o elevar resultados de aprendizaje. Una forma es, mostrar la realidad tal cual es, en base a resultados; observar con los profesores, la necesidad de cambiar y pensar en soluciones bajo el enfoque de la mejora continua, esto es, iniciar el trabajo de la calidad. Los integrantes del equipo directivo realizan tareas de acompañamiento y monitoreo de los procesos y actividades técnico - pedagógicas en forma permanente, en este aspecto, el factor comunicación cobra vital importancia en el rol orientador que realiza un docente directivo y técnico, las claves para lograr una buena comunicación, es tener una buena coordinación y mantener un nivel relacional acorde a la función que se desempeña, es decisivo centrar la conversación en la acción, en las tareas a desarrollar, en la eficacia y resultados esperados.

En este contexto se menciona el concepto de mejora continua, cuyo objetivo

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">I N T R O D U C C I Ó N</p> <p style="text-align: center;">50 min</p>	<p>principal es renovar los procesos y buscar incrementar la eficiencia en los procesos, aquí interviene el elemento de la evaluación como una estrategia que busca monitorear y ver el alcance de los objetivos, planes y proyectos trazados desde la planificación de las actividades.</p> <p><b>Principales obstáculos a superar en el proceso de la búsqueda de la mejora continua:</b></p> <p>No existe una definición común sobre el concepto de mejora continua por parte de Director, Falta motivación del profesorado por problemas cotidianos no resueltos.</p> <p>Falta focalizar el trabajo de todos los funcionarios en función de la meta: lograr que los estudiantes logren aprendizajes de calidad.</p> <p>No se realizan acciones de acompañamiento sistemático.</p> <p>No se orienta al profesorado hacia la mejora continua en forma contextualizada.</p> <p>Falta buscar acercamientos entre las personas en función de la mejora continua. Escaso trabajo en equipo de tipo colaborativo entre profesores y directivos con respecto al proceso clave: Desarrollo de Clases Efectivas.</p> <p><b>Actividad:</b></p> <p>En equipos de trabajo, discutir sobre los principales obstáculos presentes en el centro escolar que impiden la mejora continua en los procesos, proponer alguna estrategia para superar ese conflicto administrativo y socializarlo ante el grupo.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">D E S A R R O L L O</p> <p style="text-align: center;">110 min</p>	<p>El potencial de la evaluación para la mejora de la calidad de la educación es de una gran trascendencia al identificar los aspectos positivos y negativos con los que opera un programa, los diferentes elementos que contribuyen al logro de los objetivos educativos y orientarnos hacia la mejora de la práctica. Y, si junto con los procedimientos de evaluación incorporamos criterios de participación en la elaboración del proyecto educativo del centro, procedimientos de investigación en el aula, de reflexión sobre la práctica docente, de cooperación entre el profesorado, y en fin, de colaboración con los miembros de la comunidad educativa, el potencial de mejora de la calidad</p>

educativa se incrementa.

La mejora continua es un proceso que requiere:

- Apoyo en la gestión escolar.
- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso

La mejora continua puede llevarse a cabo como resultado de un escalamiento en los servicios o como una actividad proactiva por parte de alguien que lleva a cabo un proceso.

Es muy recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual.

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora.
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación para proteger la calidad en un proceso.

Estos principios básicos de la mejora continua pueden y deben aplicarse a la administración del centro escolar, Una estrategia para lograr la mejora continua en los procesos es la evaluación, por medio de esta herramienta se pueden observar y medir cuantitativamente el cumplimiento de los proyectos,

permite el monitoreo y se avanza de manera significativa hacia el logro de los objetivos trazados al inicio del Plan Escolar.

### **Puntos de apoyo para lograr un enfoque hacia la mejora continua en los procesos educativos**

**Liderazgo compartido.** Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes dispuestos para dirigir, facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación inherentes a toda organización, para el logro de su misión y visión institucionales.

**Trabajo en equipo colaborativo.** Conjunción de esfuerzos de todos los actores que integran una organización educativa para lograr objetivos comunes en el marco de una cultura efectiva de apoyo mutuo, encaminada a cumplir con su misión y alcanzar una visión compartida; supone comunicación abierta, diálogo informado, intercambio y aprovechamiento de pluralidad de ideas, confianza y corresponsabilidad. Implica procesos que facilitan la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se necesita hacer y cómo hacerlo para lograr los propósitos educativos.

**Participación social responsable.** Actuación recíproca, ordenada, voluntaria y decidida de padres de familia, comunidad y organismos interesados en el acontecer de la escuela, en cooperar con el colegiado en la formulación y ejecución del plan escolar tomando decisiones conjuntas que benefician a la comunidad escolar para mejorar el aprendizaje de todos los alumnos y su logro educativo. La participación social crea capital social, entendido como el conjunto de normas y vínculos que permiten la acción colectiva.

**Planeación estratégica.** Proceso sistemático que involucra la toma de decisiones para identificar necesidades y prioridades educativas, como insumos básicos para definir u orientar el rumbo de la organización escolar hacia el cumplimiento de la misión y el logro de la visión, mediante la determinación de estrategias. Considera elementos básicos, como misión,



<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">DESARROLLO</p> <p>110 min</p>	<p>visión, objetivos, estrategias, metas, acciones e indicadores. Favorece el alcance de escenarios deseables en el corto, mediano y largo plazo.</p> <p><b>Evaluación para la mejora continua.</b> Valoración colectiva y crítica de los procesos implementados en las fases de diseño de la planeación escolar, ejecución y desarrollo, así como en el impacto de sus resultados, respecto del cumplimiento de la misión y alcance de la visión. Esta evaluación se caracteriza por asumir con responsabilidad los resultados propios y con apertura a juicios externos, para la toma de decisiones.</p> <p><b>Actividad:</b></p> <p>Formar equipos de trabajo y elaborar un mapa conceptual que describa y explique la importancia de la aplicación de la mejorar continua en los procesos educativos.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">CIERRE</p> <p>20 min</p>	<p>La evaluación es conducida para comprobar si un programa o política elaborados para dar respuesta a una necesidad determinada, y producir un cambio planificado, lo consigue y cómo lo logra -su calidad-. La nota distintiva de la evaluación es la emisión de juicios valorativos fundamentados que orienten la toma de decisiones que conducen a la realización de acciones de mejora de los programas, de las condiciones, de los grupos y los individuos.</p> <p>El enfoque de evaluación orientada a la toma de decisiones de mejora se centra en conocer mediante la recogida sistemática de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las necesidades en sus contextos.</li> <li>• La calidad de los programas y sus metas, en coherencia con las necesidades.</li> <li>• La planificación de la puesta en práctica de los programas, junto con el estudio de los recursos necesarios incluidos la formación del personal.</li> <li>• El seguimiento de la aplicación.</li> </ul>

## PLAN DE TRABAJO

MÓDULO: 3. Buenas Prácticas Administrativas				
TEMA CURRICULAR: 3. Evaluación para la Mejora Continua				
Objetivo: Fomentar una cultura de organización escolar, con el fin de que los participantes apliquen los principios de la organización en sus actividades diarias.				
Resultados de Aprendizaje: Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:				
1. Identificar la importancia de la implementación de una cultura de organización orientada a la mejora continua de los procesos escolares dentro de la institución.				
TIEMPO (MIN.)	CONTENIDO (SUB-TEMA)	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL DOCENTE	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
15 min.	Retroalimentación de la jornada anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Aplicando la técnica de la lluvia de ideas, realiza una retroalimentación de la jornada anterior	Participa activamente realizando preguntas y comentarios de los temas de la jornada anterior
35 min.	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	<p>Realiza una charla expositiva, fomentando el debate dirigido para el desarrollo del tema</p> <p>Asesora a los participantes en la resolución de la actividad</p>	<p>-Participa activamente haciendo comentarios y preguntas sobre el tema que se va a desarrollar.</p> <p>-Se reúne en equipos de trabajo para desarrollar la actividad propuesta</p>
110 min.	<p>-La mejora continua</p> <p>-La evaluación como herramienta para la mejora continua</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> <li>• Papel bond</li> </ul>	Realiza una charla expositiva de los temas y asesora a los participantes en el desarrollo de las actividades de cada tema	Participa activamente en la charla con el guía y se reúne en equipos de trabajo para realizar el mapa conceptual del tema asignado
20 min	Cierre de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	<p>Realiza una actividad de cierre.</p> <p>Junto con los participantes realizan la síntesis de la jornada.</p>	<p>-Participa activamente haciendo comentarios y preguntas finales.</p> <p>-Expresa cual fue el aporte de la sesión y cuál es la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales.</p>

## PROGRAMA DE TRABAJO

### MÓDULO: 3. Buenas Prácticas Administrativas

### TEMA CURRICULAR: 4. Motivación desde la Dirección Escolar

<b>Objetivo:</b> Explicar la influencia que tiene la motivación y el papel integrador en los procesos educativos.	<b>Tiempo:</b> 240 minutos	<b>Materiales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra</li> <li>Plumones</li> <li>Laptop</li> <li>Cañón</li> <li>Material de apoyo</li> <li>Papel Bond</li> </ul>
<b>Resultado de Aprendizaje:</b> Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprender la importancia de la motivación como agente integrador en los procesos educativos.</li> </ol>		

I N T R O D U C C I Ó N  50 min	<p>Retroalimentación del tema anterior mediante la técnica preguntas dirigidas (15 min).</p> <p>La motivación y la satisfacción son cosas distintas, la primera se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La segunda se refiere al gusto que se experimenta cuando se colma un deseo. En otras palabras, motivación implica impulso hacia un resultado, mientras que satisfacción implica resultados ya experimentados.</p> <p>Diferentes definiciones de motivación:                  Es la energía direccional al logro de un objetivo, que cuando es alcanzado habrá de satisfacer una necesidad insatisfecha.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.</li> <li>Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y</li> </ul>
---	---

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">INTRODUCCIÓN</p> <p>150 min</p>	<p>psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encauza la energía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.</li> <li>• Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.</li> <li>• Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.</li> </ul> <p>Debemos destacar que cuando se habla de conducta motivada la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva. Mientras una conducta instintiva no requiere voluntad por parte del sujeto, la conducta motivada si la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.</p> <p><b>Actividad:</b></p> <p>A partir de estos conceptos, elaboré una definición propia de motivación y compártala con el grupo.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">DESARROLLO</p> <p>150 min</p>	<p>La motivación es un proceso interno de la propia persona, en consecuencia la organización podrá hacer acciones contingentes para motivar a la gente, y podría administrar estímulos externos que logren incentivarlo.</p> <p>La motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.</p> <p>Los equipos de trabajo no están aislados, forman parte de una organización mayor por lo cual está sujeto a condiciones externas que se le imponen, condiciones que deben ser utilizadas para crear un ambiente incentivador, como única herramienta sobre la cual las organizaciones y los líderes pueden actuar de tal manera de alcanzar la automotivación del equipo.</p> <p>Un aspecto muy importante para que una institución escolar funcione, son sus trabajadores y sus profesionales, por lo que es muy útil implementar</p>

estrategias en recursos humanos. Estas deben buscar mejorar las relaciones laborales y su relación con la empresa, es decir, tratar de que la estancia de un empleado en la organización sea lo más cómoda posible, un tema fundamental es la motivación en los equipos de trabajo.

**Dentro del proceso motivacional se deben considerar aspectos importantes como:**

Es imposible motivar un equipo de trabajo si los integrantes del mismo no tienen sus necesidades básicas satisfechas.

En general, el trabajo suele tomar más tiempo de lo previsto, ya que lograr el acuerdo de todos los miembros del equipo puede resultar difícil y necesita mucho esmero.

Se debe invertir en la capacitación de las personas para que se pueda aprovechar la sinergia del equipo.

El equipo debe tener libertad y autoridad para poner en práctica sus decisiones.

Debe sentir el compromiso de la organización con su accionar.

No hay un método único para lograr la motivación.

Solo el entender el proceso motivacional en forma global nos ayudara a establecer el mejor camino para conseguir motivar a un equipo.

**Importancia de la motivación laboral:**

Como en cualquier organización o empresa, la presencia de la estrategia de la motivación es de vital importancia en los centros escolares, de ahí la importancia que la dirección de la escuela fomente acciones motivantes para los miembros de la comunidad educativa.

La motivación laboral de los empleados de una institución educativa debería ser una de las prioridades fundamentales para las organizaciones de la actualidad. Conseguir un equipo de trabajo con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con los objetivos del centro escolar es tarea primordial de las organizaciones que no quieran perder prestigio y

trabajen por alcanzar la calidad educativa dentro de sus procesos de enseñanza-aprendizaje. Por ello, las instituciones deben plantearse seriamente el realizar un esfuerzo importante para mantener a sus empleados motivados y con un alto grado de fidelidad hacia la organización.

Lamentablemente, pocas veces la dirección es consciente de esta realidad, pocas veces se molestan en averiguar y conocer las necesidades, intereses y preocupaciones de cada uno de sus empleados. Las instituciones de la actualidad no pueden darse el lujo de tener personas insatisfechas en su trabajo, ya que la insatisfacción de los empleados se refleja directamente en los resultados de eficiencia en los resultados y estas acciones traspasan la frontera del aula y repercuten en las acciones de los alumnos. El centro escolar debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, siendo los directivos los que tienen que demostrar buenas dosis de humanidad.

La motivación en los equipos de trabajo es un tema clave. A nivel de organización, y en el plano individual. No se pueden dissociar esos mundos. Si se le pregunta a las personas por qué trabajan, es muy probable que muchas respondan “para ganarse la vida”, como medio de sustento y nada más. Otros, en cambio, dirán además que más allá de brindarles un sueldo, su trabajo es interesante y les permite aprender o crecer profesionalmente. Y ese, básicamente, es un elemento motivador. Por eso, es importante tener en cuenta que en cualquier puesto o función que se desempeñe, la motivación es mucho más que una cuestión económica. Incluso, existe un tercer aspecto, que es la trascendencia, que además de un sueldo y un aprendizaje, le da al trabajador la posibilidad de ser reconocido, de adquirir prestigio en lo que hace.

En el ámbito laboral las relaciones humanas y la influencia de sus interacciones en la productividad y funcionamiento de las mismas es de vital importancia. Para que toda organización funcione es necesario tener presente que los seres humanos mostramos reacciones distintas bajo estímulos

similares y que cada individuo dentro de las organizaciones forma una parte esencial e invaluable con cada uno de sus aportes.

Usted forma parte de una gran familia, por lo tanto su función, su desempeño y sus aportes hacen de esta institución lo que es.

Sabiendo que somos parte de una organización que se reconoce a sí misma como “formada por personas” y que más allá de las estructuras o límites jurídicos, es dependiente de la dinámica humana es imprescindible poner atención a los estados psicológicos y físicos que manifestamos como integrantes de la misma.

Contar con personal que en todos los niveles operativos se encuentren capacitados para formar parte y coordinar y dirigir diferentes tipos de grupos y equipos de trabajo constituye una de las más importantes ventajas competitivas en los contextos actuales.

El trabajo en equipo tiene un sentido esencial, para esto es necesario saber en dónde y cómo comenzar, también es esencial que los líderes así como los individuos pertenecientes a los equipos sean conscientes de sus habilidades y potencialidades que pueden ser desarrolladas o aprovechadas de una mejor medida mediante el trabajo conjunto.

### **Claves para mantener la motivación en su equipo de trabajo**

#### **Sepan comunicarse:**

Una buena comunicación entre los miembros de un equipo de trabajo es la mejor herramienta para mantener una excelente motivación, por ello, la comunicación debe de ser clara, continua, directa y oportuna.

#### **Tengan confianza:**

Algo que indudablemente motiva a los miembros de un equipo de trabajo es que cada persona confíe en sí mismo, en los miembros de su equipo y en las

actividades que realizan. Cuando dentro de un equipo se toman en cuenta las ideas, opiniones y sugerencias de todos, cada uno percibe que tiene un lugar de pertenencia y que pueden colaborar de forma activa en el logro de los objetivos organizacionales.

También es importante que todos sus miembros sean capaces de “ponerse en los zapatos” de los otros. Esto se demuestra al poner interés en ciertos temas que se salen del contexto laboral, pero que influyen en su desempeño, como su situación familiar, financiera, emocional o su estado de salud, pero sin ahondar en el tema. Cuando dentro de un equipo se confía y se es empático se crea un ambiente que motiva a ir al trabajo con más ánimo, diferente al ambiente de frialdad y de rutina al que está acostumbrado. Hay que recordar que no hay nada más desmotivante, que el sentirte excluido o que no cuentan contigo tanto como deberían en un proyecto y en el entorno en el que te compete.

**Planifique antes de todo:**

Una buena planificación de las actividades laborales dentro del equipo de trabajo, con procesos internos establecidos, dará una sensación de seguridad, responsabilidad y orden en la ejecución de los proyectos, además los empleados tendrán la percepción de que se está trabajando bajo un propósito común. Cuando un equipo de trabajo no se rige bajo un esquema de trabajo bien planificado puede provocar desmotivación porque frecuentemente terminan perdiendo el tiempo y sus energías haciendo el trabajo pesado y otro trabajo que no es necesario debido a la falta de comprensión de lo que hay que hacer.

**Aprender a trabajar bajo presión:**

Las personas que hoy en día llegan muy lejos son por su capacidad de trabajar bajo presión. Trabajar bajo presión es tener la capacidad de resolver de forma satisfactoria la actividad que se desarrolla aunque las circunstancias que la rodeen resulten totalmente adversas. Hay que recordar que de nada sirve tener la capacidad y las habilidades para desempeñarnos en una



empresa si no sabemos controlar las presiones. Saber trabajar bajo presión es tener la capacidad y el carácter de defender tu trabajo aun con las limitantes y el estrés que este te provoque.

### **Disfruten lo que hacen**

La pasión es el toque secreto para convertir un trabajo en un estilo de vida. La pasión hace que tu trabajo sea tu mayor distracción, un profesional exitoso y próspero sin disfrutar lo que hace, simplemente es como un esclavo de la vida. Ahora bien, la pasión por el trabajo no es pasión por el dinero, si bien esto es importante, la riqueza material no es más que el resultado de amar lo que uno hace. Quien no siente pasión por su trabajo frecuentemente se encontrará perdido, triste, pesimista o deprimido.

En esta parte el papel que juega la dirección del centro escolar es de mucha importancia en el proceso de motivación, la motivación de afuera hacia adentro debe empezar porque la dirección del centro escolar fomente la motivación, aplicando diferentes técnicas desde un pequeño estímulo, felicitaciones, saludos hasta procurar mejorar las condiciones de los empleados.

### **¿Cómo mejorar la motivación del equipo de trabajo en el centro escolar?**

#### **Aplicar líneas de acción:**

- Aplicar las teorías de motivación de Abraham Maslow.
- Aplicar y trabajar el espiral de la motivación.
- Trabajar en las necesidades de seguridad.
- Trabajar en las necesidades sociales y propiciar un clima afectivo
- Buscar enriquecer el trabajo.
- Fomentar el cumplimiento de las necesidades de autorrealización.
- Fomentar la participación del profesorado del centro en la planificación y en la toma de decisiones.
- Reconocer el esfuerzo de los miembros de la comunidad educativa.
- Delegar actividades.
- La dirección del centro escolar debe practicar el liderazgo participativo.

**Actividad:**

Reunirse en equipos de trabajo, y elaborar un mapa conceptual sobre los temas vistos, donde se explique el papel de la motivación, socializarlo con sus compañeros y elaborar un socio drama que ejemplifique una acción desmotivante para el empleado y dar la solución, ¿cómo debería intervenir la dirección del centro escolar para mejorar el proceso de motivación?

**Un caso para la reflexión****Juan M. se incorpora a un Centro educativo**

El primer día de septiembre, Juan se incorpora a un nuevo centro educativo. Es un día importante en su vida profesional. Sus cinco años de experiencia deben rendir sus frutos a partir de este curso; lo peor del aprendizaje, en esta profesión en que debe reciclarse a diario, ya ha quedado atrás. La seguridad en las materias que imparte y el control del grupo de alumnos ya han sido adquiridos en cursos precedentes y parece llegado el momento en que las motivaciones en el trabajo pueden traducirse en logros destacados.

En la noche anterior hicieron, junto a su familia, especialmente en el momento de la cena, interminables comentarios sobre cómo sería el nuevo trabajo. Se dispararon las conjeturas, los proyectos y las ilusiones.

En los pocos minutos del viaje hacia el centro volvieron a pasarle, a gran velocidad, los comentarios de la cena. Llega unos minutos antes de la hora prevista y debe esperar algunos momentos hasta que lleguen los que serán sus nuevos compañeros, que intercambian los más variados comentarios sobre las vacaciones recién terminadas. Cuando reparan en su presencia se presentan y procuran hacerle intervenir en la conversación. Minutos después es saludado por el Director, con el que sólo puede intercambiar breves comentarios porque, acto seguido, tiene lugar la primera reunión de Claustro en la que, por prudencia y desconocimiento del centro, poco puede participar, que le ocupará toda la jornada.

Cuando, ya de regreso, hace balance de su primer día de trabajo en el nuevo centro no le importa reconocer su primera decepción: él esperaba otro recibimiento. Hubiera deseado una atención más personalizada por parte del Director que hubiera podido descubrirle las características fundamentales del centro, una síntesis de la cultura y estilo de ese centro, las orientaciones de régimen interno, así como un detallado programa de actividades para los primeros días. Juan pensó que no hubiera sido demasiado difícil tener todo esto fotocopiado y remitirlo en los últimos días del mes de agosto, adjuntándolo a algunas de las publicaciones que generó el Centro en los cursos pasados. Todo ello, junto a un cálido recibimiento, podría ser una magnífica toma de contacto que podría venir seguida a una visita de las instalaciones. Parece evidente que transmitir un aspecto más humano del centro y de las personas con las que habrá que convivir puede servir como excelente motivación especialmente a las personas que se incorporan por primera vez a un centro educativo.

Así como se reconoce que es de suma importancia cuidar el primer contacto de los padres con el centro y las personas que en él trabajan, es igualmente vital cuidar la relación con los profesionales recién incorporados.

**Actividad:**

En equipos de trabajo reunirse leer de manera reflexiva el caso, discutirlo con los compañeros y responder las preguntas de análisis y luego socializarlo frente al grupo y obtener una conclusión general.

**Preguntas de reflexión:**

¿Cuáles son las expectativas del profesor?

¿Cómo evalúa la acción del director del centro escolar?

¿Cuál fue la actuación de los compañeros de trabajo?

¿Cuáles son los agentes motivantes en el caso?

¿Cuáles son los agentes desmotivantes del caso?

Partiendo de su experiencia, narre una situación particular donde se ha visto reflejado la motivación y otra acción donde se haya sentido desmotivado para la realización de su trabajo.

¿Qué recomendaciones podría brindar para el fomento de la motivación en el centro escolar?

## PLAN DE TRABAJO

MÓDULO: 3. Buenas Prácticas Administrativas				
TEMA CURRICULAR: 4. Motivación desde la Dirección Escolar				
Objetivo: Explicar la influencia que tiene la motivación y el papel integrador en los procesos educativos.				
Resultados de Aprendizaje: Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:				
1. Comprender la importancia de la motivación como agente integrador en los procesos educativos.				
TIEMPO (MIN.)	CONTENIDO (SUB-TEMA)	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL DOCENTE	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
15 min.	Retroalimentación de la jornada anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Aplicando la técnica de la lluvia de ideas, realiza una retroalimentación de la jornada anterior	Participa activamente realizando preguntas y comentarios de los temas de la jornada anterior
35 min.	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	<p>Realiza una charla expositiva, fomentando el debate dirigido para el desarrollo del tema</p> <p>Asesora a los participantes en la resolución de la actividad</p>	<p>-Participa activamente haciendo comentarios y preguntas sobre el tema que se va a desarrollar.</p> <p>-A partir de los conceptos de motivación, realiza una definición propia de motivación.</p>
150 min.	<p>-Motivación</p> <p>-Motivación laboral</p> <p>-Importancia de la motivación</p> <p>Motivación y técnicas</p> <p>-¿Cómo motivar desde la dirección del centro escolar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> <li>• Papel bond</li> </ul>	Realiza una charla expositiva de los temas y asesora a los participantes en el desarrollo de las actividades de cada tema	Participa activamente en la charla con el guía y se reúne en equipos de trabajo para realizar las actividades asignadas

40 min	Cierre de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	<p>Realiza una actividad de cierre.</p> <p>Junto con los participantes realizan la síntesis de la jornada.</p>	<p>-Participa activamente haciendo comentarios y preguntas finales.</p> <p>-Se reúne en equipos de trabajo y desarrollan el caso práctico.</p> <p>-Resuelven las preguntas de reflexión y las socializan frente a sus compañeros.</p>
--------	---------------------	---	--	---

## II PARTE. PROGRAMA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ADMINISTRATIVOS (GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA)

### CARTA DIDÁCTICA

MÓDULO	TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES ASIGNADAS	RECURSOS	TIEMPO
III. Buenas prácticas administrativas	5. Organización Escolar	Fomentar una cultura de organización escolar, con el fin de que los participantes apliquen los principios de la organización en sus actividades diarias	Discusión de material  Análisis de casos  Exposiciones grupales	Pizarra  Plumones  Laptop  Cañón  Material de apoyo  Papel Bond	3 horas
					<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
					12 participantes

## PROGRAMA DE TRABAJO

### MÓDULO: 3. Buenas Prácticas Administrativas

### TEMA CURRICULAR: 5.Organización Escolar

<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Fomentar una cultura de organización escolar, con el fin de que los participantes apliquen los principios de la organización en sus actividades diarias</p>	<p><b>Tiempo:</b></p> <p style="text-align: center;">180 minutos</p>	<p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> <li>• Papel Bond</li> </ul>
<p><b>Resultado de Aprendizaje:</b></p> <p>Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describir la importancia de la práctica de una cultura de organización escolar para incrementar la eficiencia en los procesos educativos.</li> </ol>		

I N T R O D U C C I Ó N	<p>Retroalimentación del tema anterior mediante la técnica preguntas dirigidas (15 min).</p> <p><b>La escuela es una organización específicamente educativa</b></p> <p>La escuela posee elementos constituyentes de una organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está formada por individuos: alumnos, profesores, administrativos, etc. Se habla de comunidad educativa.</li> <li>• Orientada hacia fines y objetivos: desde los comunes instructivos a otros de tipo religioso, o ideológico.</li> <li>• Posee funciones diferentes que le asigna la sociedad en la que está enmarcada o el grupo social que la creó.</li> <li>• Coordinación racional intencionada, que ha llegado a un alto grado de complejidad y jerarquización.</li> <li>• Continuidad en el tiempo; desde los primeros documentos escritos hay referencias de la escuela y son producto de ella. Es quizá la escuela la organización formal más primitiva.</li> </ul> <p>Pero además, las escuelas tienen otras características específicas que las hacen diferenciarse de los demás tipos de organizaciones. Muchas de esas</p>
--	--

45 min



características vienen dadas por los aspectos normativos, por la edad de sus usuarios, por el contexto en el que se desenvuelven y por los fines que persiguen. Así, por ejemplo señalamos las siguientes:

- Indefinición de metas, por la variedad de ellas y la falta de priorización.
- Naturaleza de las metas, difícilmente categorizables y complejas, por los valores que subyacen y el poco interés por innovar e investigar.
- Ambigüedad de las tecnologías, al depender sus actividades de circunstancias derivadas de la particularidad individual.
- Falta de preparación técnica, derivada de su complejidad y de la imposibilidad de tener un modelo único de profesor, por lo tanto de no poder caracterizar sus actuaciones, que hacen que se mueva en la ambigüedad y con mucha flexibilidad.
- Vulnerabilidad o debilidad, debida tanto a factores externos como internos, por su carácter abierto ya que recibe los impulsos y la cultura de la realidad social o económica en la que se inserta.

Entre las características que definen las escuelas como organizaciones diferenciadas, hemos de notar también las que han ido elaborándose a través del tiempo y las que se le han adquirido en la última etapa, la más configuradora de los centros educativos como organizaciones específicas.

Funciones instructivas, ya que en los centros los alumnos aprenden los saberes necesarios para su vida adulta.

Funciones formativas, para que los alumnos desarrollen sus potencialidades personales de forma aceptables socialmente.

Funciones socializadoras, ya que como grupo secundario la escuela integra a los componentes de la sociedad en los grupos.

Funciones acreditadoras y legitimadoras de los conocimientos adquiridos.

Desarrollo de su propio aprendizaje como organización, integrando sus tradiciones y valores con las nuevas propuestas y necesidades.

Colaboración con la comunidad en la que se inserta el centro para poder responder a las necesidades y expectativas que le vayan llegando.

Generadoras de valor añadido en las personas y en el entorno en el que se insertan.

Posibilidad de múltiples formas y modelos de escuela, en función de las

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">I N T R O D U C C I Ó N</p> <p style="text-align: center;">45 min</p>	<p>necesidades a las que respondan.</p> <p>La escuela es una organización formal.</p> <p>Los centros escolares son considerados como organizaciones escolares por todas las características y funciones detalladas anteriormente, en los centros escolares es de mucha importancia aplicar los principios de organización escolar con el objetivo de mejorar la eficiencia de la gestión escolar y mejorar la eficacia en los procesos educativos.</p> <p><b>Actividad:</b></p> <p>En grupos de trabajo discutir sobre las características de las organizaciones y las principales funciones de una organización escolar, luego evaluar cuales de los descritos anteriormente aplican en el contexto del centro escolar al que pertenecen.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">D E S A R R O L L O</p> <p style="text-align: center;">90 min</p>	<p><b>Organización escolar</b></p> <p>La Organización de las Escuelas es la buena disposición de los elementos necesarios para educar o instruir a los estudiantes.</p> <p>La organización educativa comprende un aspecto político y un aspecto pedagógico. Dentro del aspecto político se incluyen la legislación escolar y la admón. Escolar. El aspecto pedagógico se refiere a las cuestiones y elementos de intereses puramente técnico-docentes, ciclos escolares, instituciones escolares, a los contenidos formativos, material de enseñanza, a los horarios, etc. La organización escolar es la ordenación de los distintos elementos de la escuela para que todos ellos concurren adecuadamente a la educación de los escolares.</p> <p>La Organización Escolar como disciplina que opera en el terreno de las Ciencias de la Educación, dispone de un campo de estudio específico, el organizativo, en el que confluyen los temas, actividades y situaciones, procesos y experiencias relacionados con el ámbito educativo (la enseñanza, el aprendizaje de los alumnos, la formación y el desarrollo profesional de los profesores, los sistemas de orientación e integración de alumnos diferentes,</p>

por citar algunos ejemplos, que muestran el nivel de complejidad de una realidad, la institucional, que a la postre configura de manera peculiar este campo de estudio.

**Actividad:**

A partir de las ideas y conceptos anteriores, formule una definición propia sobre organización escolar.

El término organización escolar hace referencia tanto a una comunidad educativa, junto a las normas, procedimiento administrativo y sistema de control necesarios para su funcionamiento y que denominamos escuela, como a la disciplina académica (denominada "organización escolar") cuyo objeto de estudio son las escuelas.

**Elementos a tener en cuenta en una organización escolar:**

- **Dirección** (la deberá representar una persona que contenga los aspectos básicos de una organización y contar con aptitudes de liderazgo).
- **Planificación** (tener un diseño claro de educación y de evaluación).
- Recursos (tener recursos suficientes para lograr los objetivos).
- **Conexión con la didáctica y el orden general** (disponer de personal idóneo y suficiente).
- **Motivación alumno y maestro o profesor** (contar con conexiones científicas, pedagógicas, revistas y otros centros).
- **Pertenencia** (el personal deberá demostrar pertenencia con el establecimiento).
- **Prestigio del individuo** (Tener establecida buena comunicación entre el alumno y su familia con el centro educativo).
- **Trabajo con cooperación** (se deberá impulsar el trabajo en equipo, interactuando con los maestros o profesores).
- **Objetivo** (contar con metas claras en el periodo escolar).
- **Control de gestión** (realizar controles y seguimiento a la planificación).

- **Responsabilidades** (cada individuo en el establecimiento debe ser responsable de su rol, llámese alumno o personal docente).

**La compleja y dinámica actividad organizativa de la escuela requiere atenerse a una serie de principios:**

- Prioridad de objetivos y coherencia en el desarrollo.
- Coordinación de autoridad y responsabilidad.
- Selección, ordenación y adaptación de elementos en función de los objetivos.
- Coordinación de actividades.
- Creatividad.

**Actividad:**

En equipos de trabajo realice un cuadro comparativo de los principios de la organización escolar descritos anteriormente y compárelos con los que actualmente se ejecutan en el centro escolar para el que trabaja y compare las funciones de la organización escolar con las que actualmente se desarrollan al interior del centro.

Los docentes mantienen dos posiciones extremas ante lo organizativo. Por un lado, existe la de quienes se encuentran pegados a las prescripciones institucionales, lo que puede llevarles a difuminar los propósitos finales de su función e incluso impedirles ver que detrás de las prescripciones hay personas de carne y hueso. En el otro extremo, se encuentran aquellos docentes que muestran un desinterés permanente hacia las solicitudes más o menos explícitas que llegan de la institución. Ambas posiciones son manifestaciones de un proceso de alienación o enajenación del docente respecto a lo organizativo como ámbito de intervención, con frecuencia confinado al aula.

Este extrañamiento del docente respecto a lo organizativo tiene mucho que ver con la formación inicial del profesorado y con la perspectiva legislativo-

gerencialista dominante en la organización de los centros educativos, la cual ha dejado sus secuelas en la configuración de la profesionalización docente en distintos aspectos:

- La identificación de la normatividad con lo legislado.
- La reducción de la inspección a la regulación y el control.
- La derivación de la organización a su gestión.
- La reificación de lo organizativo, de forma que cualquier cambio al respecto pasa por un cambio en la legislación.

**Actividades:**

En equipos de trabajo realizar un PNI sobre la organización escolar y luego responder las preguntas de cierre

**Preguntas de cierre:**

¿Cuál es la importancia de la herramienta de la organización escolar en la gestión escolar?

¿Cómo aplico los principios de la organización escolar en el desempeño de mis labores?

## PLAN DE TRABAJO

MÓDULO: 3. Buenas Prácticas Administrativas				
TEMA CURRICULAR: 5. Organización Escolar				
Objetivo: Fomentar una cultura de organización escolar, con el fin de que los participantes apliquen los principios de la organización en sus actividades diarias.				
Resultados de Aprendizaje: Al finalizar este tema, el participante tendrá la capacidad para:				
1. Describir la importancia de la práctica de una cultura de organización escolar para incrementar la eficiencia en los procesos educativos.				
TIEMPO (MIN.)	CONTENIDO (SUB-TEMA)	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL DOCENTE	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
15 min.	Retroalimentación de la jornada anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	Aplicando la técnica de la lluvia de ideas, realiza una retroalimentación de la jornada anterior	Participa activamente realizando preguntas y comentarios de los temas de la jornada anterior
30 min.	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	<p>Realiza una charla expositiva, fomentando el debate dirigido para el desarrollo del tema</p> <p>Asesora a los participantes en la resolución de la actividad</p>	<p>-Participa activamente haciendo comentarios y preguntas sobre el tema que se va a desarrollar.</p> <p>-Se reúne en equipos de trabajo para desarrollar la actividad propuesta</p>
90 min.	<p>-Organización escolar</p> <p>-Funciones de la organización escolar</p> <p>-Principios de la organización escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> <li>• Papel bond</li> </ul>	Realiza una charla expositiva de los temas y asesora a los participantes en el desarrollo de las actividades de cada tema	Participa activamente en la charla con el guía y se reúne en equipos de trabajo para realizar el mapa conceptual del tema asignado
45 min	Cierre de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>	<p>Realiza una actividad de cierre.</p> <p>Junto con los participantes realizan la síntesis de la jornada.</p>	<p>-Participa activamente haciendo comentarios y preguntas finales.</p> <p>-Expresa cual fue el aporte de la sesión y cuál es la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales.</p>

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguado. T. (2003). Pedagogía Intercultural. Madrid.
- Amani (colectivo), (2003), Educación intercultural. Análisis y resolución de conflictos. Edición popular. Madrid.
- Beltrán Llera, Jesús y Luz Pérez Sánchez, (2003). Educar para el siglo XXI. 2ª ED, CCS, Madrid.
- Binaburo, J.A, Turbide, (2002). Educar desde el conflicto.
- Binauro Iturbe, J.A, Muñoz Maya, Beatriz. (2004). Educar desde el conflicto.
- Burguet, M. (1999). El educador como gestor de conflictos. Desclée de BrouwerBilbao.
- Campoy, T. J. y Pantoja, A. (2000). Orientación y calidad docente. Pautas y estrategias para el tutor. EOS. Madrid.
- Casamayor, G. (1998). Tipología de conflictos. Grao Barcelona.
- Cerezo, F. (1997). Conductas agresivas en la edad escolar. Madrid.
- Crary, E. (1994). Crecer sin peleas. Cómo enseñar a los niños a resolver conflictos con inteligencia emocional. Barcelona - España.
- Del Barrio C, Martin, E, Almeida y Barrios, A. (2005). Convivencia Escolar y prevención de la violencia. Madrid: Ministerio de Educación Cultura y deportes.
- Díaz Aguado, María José. (1996). Cultura de Paz y Gestión de conflictos.

Dirección Nacional de la Juventud de El Salvador.(2009). <http://www.unicef.org/evaldatabase/indice>. El Salvador.

Equipo Técnico de MINED, Equipo Técnico de UNICEF (2013), Modelo de Mediación Escolar, El Salvador.

Escámez, J. Garcia, R. y Sales, A. (2002). Claves educativas para escuelas no conflictivas. Barcelona.

Fernández, Isabel (2003). Escuela sin violencia: Resolución de conflictos. (3ra. Edición) México: Grupo Editor Alfaomega.

Fernández, Isabel. (2003). Escuela sin violencia. Resolución de conflictos. (3ra. Edición). México. Grupo Editor Alfaomega.

Fernández, J, Villaoslada, E y Funes, S. (2002). Conflictos en el centro escolar.

Funes, S. (2000). Resolución de conflictos en la escuela: una herramienta para la cultura de paz y la convivencia. Lima - Perú.

García Tallado, Herminía, Ugarta Pareja, Dario. (1997). Resolviendo conflictos. APENAC.

García Tallado, Herminía. (2011). Conflicto en la escuela. Lima-Perú.

García, R y Martínez. (2001). Los conflictos en el aula de estudio. Valencia.

González, Luís armando. (2012). La violencia, los conflictos y la escuela, desde diversos enfoques.

González, Luis Armando, (2012). Colección Investigación Serie Prevención de la Violencia Juvenil y Cultura de Paz". El Salvador



Gutiérrez, José Ricardo. (2013). Diseño de instrumento de medición. Universidad Tecnológica de El Salvador.

Gutiérrez, José Ricardo y Cecilia Beatriz Portillo García, (2013). La violencia delincual asociada a la salud mental en la población salvadoreña. El Salvador.

Herrera Duque, Diego (2001). Conflicto y escuela. Convivencia y conflicto: caminos para el aprendizaje en la escuela. Medellín. Publicado por el Instituto Popular de Capacitación.

Herrera Duque, Diego. (2001). Conflicto y escuela. Caminos para el aprendizaje en la escuela. Medellín.

Hick D, y otros. (1997). Educación para la paz.

IDEA. (2005). Gestión y comunicación escolar. Santiago de Chile. Ministerio de Educación. (UNESCO).

Jares, Xavier. (1999). Educación para la paz.

Jares, Xesús R. (2001). Educación y conflicto: Guía de educación para la convivencia. Madrid: Editorial Popular.

Lederach, Jhon Paul, (2007). Hacia una cultura de paz. Edición escamilla. Colombia.

Lederach, Jhon Paul. (2009). Conflicto y violencia. Colombia. Edición Escamilla.

Martínez Heras, Carmen. (2008). Cómo elaborar un Plan de Mediación de conflictos en un centro educativo. 28013, Madrid.

Martínez, Ángel (2000). Escuela y convivencia escolar: Una experiencia. Medellín: Editorial Pizarrón.

Mas, Mercedes (Coord.) (2000). Educación en la no violencia: Propuestas didácticas para un cambio social. Pace e Dintorni. Madrid. Editorial PPC.

Melero Martín, J, (1998). Conflictos y violencia en los centros escolares. Siglo veintiuno de España, Editores, Madrid.

Melero, J. (1993). Conflictividad y violencia en los centros escolares. Madrid, Editorial Siglo XXI.

Melero, Martín. (2002). Conflictividad y violencia en los centros escolares. Madrid.

Ministerio de Educación de El Salvador. (2008). Gestión escolar efectiva. El Salvador.

Moore, C. (1995). El proceso de mediación. Buenos Aires - Argentina.

Ortega, R. (1998). La convivencia escolar: Qué es y cómo abordarla. Sevilla - España.

Ortega, R. (2000). Educación en la convivencia para prevenir la violencia. Madrid - España.

Olweus. D. (1998). Conductas de acoso y amenaza entre escolares. Madrid - España.

Pantoja Vallejo, Antonio. (2005). La Gestión de conflictos en el aula. Ministerio de Educación y Ciencias, Madrid.

Rayo Tuvilla, J. (2010). Convivencia escolar y resolución de conflictos. Bilbao.

Redorta, Josep (2004). Cómo analizar los conflictos: La tipología de conflictos como herramienta de mediación. Barcelona: Editorial Paidós.

Reynols, D. y otros. (1999). Las escuelas eficaces. Colección aula XXI N° 65, editorial Santillana.

Salm, Randall (1999). La solución de conflictos en la escuela. Santa Fe de Bogotá, Editorial Ma-gisterio Aula Abierta. Modelo de Gestión de Conflictos Escolares (MGCE).

Salm, Randall. (2000). La solución de conflictos en la escuela. Santa fe de Bogotá. Editorial Magisterio. Aula abierta.

San Martin, J. (2003). La mediación escolar. Madrid CC5.

San Martín, José Antonio. (2003). La mediación escolar. Un camino para la gestión del conflicto escolar. Madrid. Editorial CCS.

Torrejo, J.C. (2001). Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores. Madrid.

Trianes, M.V. (2000). La violencia en contextos escolares. Málaga - España.

Uranga, M. (2003). Mediación, negociación y habilidades para el conflicto en el marco escolar. Barcelona.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS. LIDERES ESCOLARES

### GENERALIDADES

1. **SEXO:** 1. Femenino  2. Masculino
2. **EDAD:**
3. **PROFESIÓN:**
4. **NIVEL ESCALAFONARIO:**
5. **CARGO DESEMPEÑADO EN LA ESCUELA:**
6. **SECCIÓN QUE ATIENDO EN LA ESCUELA:**
7. **TIEMPO DE SERVICIO EN LA ESCUELA:**

**Indicaciones.** A continuación le presentamos una serie de afirmaciones e interrogantes; se le solicita que responda cada una de ellos, de acuerdo con su situación personal. No existen preguntas buenas ni malas, solo son aspectos sociales y personales. Le informamos que la calidad en la construcción de la prueba depende de la veracidad y objetividad (verdad) de sus respuestas. ESTA PRUEBA ES ANÓNIMA, como puede ver no tiene nombres, ni forma de identificar a nadie. **La información que usted nos facilite será tratada de forma confidencial** y no será proporcionada a ninguna institución o persona, es de uso exclusivo para este estudio.

**FORMA DE RESPONDER:** Deberá de marcar con una X la opción que mejor identifica su situación personal y social: Así, 1=Nunca; 2= A veces; 3 = A menudo; 4= Siempre  
A continuación presentamos un ejemplo llenado:

1. ¿Los problemas de conducta de los estudiantes interfieren en la enseñanza?

1	2	3	4
Nunca	A veces	A menudo	Siempre

Con base en la tabla anterior marque con una equis (X), la opción que más se apegue a su idea sobre la pregunta.

Nº		1	2	3	4
<b>DIMENSIÓN: PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL</b>					
1	Participo en la planificación anual de la institución				
2	En la planificación de mis actividades procuro metas y objetivos alcanzables				
3	Mis actividades están orientadas a cumplir la planeación institucional				
4	Mis actividades están orientadas al trabajo en equipo				
<b>DIMENSIÓN: DIRECCIÓN ESCOLAR</b>					
5	La Dirección fomenta un estilo de liderazgo participativo				
6	La Dirección de la escuela reconoce los desempeños destacados del personal administrativo, docente y estudiantes				
7	La escuela es exigente en el plano académico				
8	El centro escolar fomenta la disciplina y respeto tanto en maestros como en estudiantes				

Nº		1	2	3	4
<b>DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN ESCOLAR</b>					
9	La escuela cuenta con una organización funcional adecuada a las necesidades				
10	En la escuela tanto los docentes como el personal administrativo conocen sus obligaciones				
11	La escuela posee mecanismos de control y seguimiento				
<b>DIMENSIÓN: NORMATIVAS DE FUNCIONAMIENTO</b>					
12	Como maestro doy seguimiento al proceso educativo de los estudiantes				
13	La escuela cumple con el calendario académico escolar				
14	Los grupos o secciones de clases disponen de maestros				
15	En la escuela existe puntualidad en las clases				
16	Los alumnos asisten puntualmente a las clases				
17	Los materiales didácticos están a disposición de los estudiantes				
18	Los tiempos de clases se utilizan fundamentalmente para el aprendizaje				
<b>DIMENSIÓN: MEDICIÓN DE RESULTADOS</b>					
19	En la escuela se practica la medición de resultados y objetivos institucionales.				
20	En la escuela hay un control de los procesos y procedimientos institucionales				
21	En el desarrollo de mis labores participo activamente para lograr los objetivos y metas institucionales				
22	Doy seguimiento al proceso educativo de mis estudiantes				
23	La evaluación de los estudiantes la utilizó para fortalecer áreas deficitarias				
<b>DIMENSIÓN: EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS TAREAS</b>					
24	En el desarrollo de mis actividades prácticas me esfuerzo por ser eficiente y eficaz				
25	Las autoridades escolares reconocen el trabajo destacado del personal administrativo, docente y estudiantil				
26	Los colegas en la escuela comparten sus creencias sobre la misión y visión de la escuela				
27	Los maestros en la escuela compartimos los objetivos a lograr la eficiencia y eficacia				
28	En la escuela existe un ambiente que estimula el aprendizaje de los estudiantes				
29	En la escuela el centro de la actividad escolar es la enseñanza y el aprendizaje				
<b>DIMENSIÓN: SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS</b>					
30	En la escuela se practica la supervisión educativa orientada a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje				
31	En la escuela existe una evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje				
32	La Dirección de la escuela sabe distinguir el momento de hacer cambios en la escuela				
33	En la escuela se realizan los cambios necesarios de cara a mejorar la enseñanza en la escuela				
<b>DIMENSIÓN: CLIMA INSTITUCIONAL</b>					
34	Mis actividades fomentan las buenas prácticas pedagógicas en la escuela				
35	En la escuela existen la colaboración del personal docente y administrativo				
36	El clima de la escuela fomenta el aprendizaje de los estudiantes				

Nº		1	2	3	4
37	En el ambiente escolar se observan conflictos entre los sectores (docentes, estudiantes, padres)				
38	El contexto escolar es conflictivo en general				
39	Existen conflictos entre estudiantes				
40	En la escuela existe un ambiente armónico y adecuado para el aprendizaje				
41	En la escuela existe violencia entre estudiantes				
<b>DIMENSIÓN: RECURSOS</b>					
42	Los maestros de la escuela cuentan con los recursos didácticos para el desarrollo de sus clases				
43	Los estudiantes de la escuela disponen del material educativo para apoyarse en el aprendizaje				
44	Los profesores y estudiantes tienen acceso al uso de recursos tecnológicos (laboratorios, internet) para el desarrollo de las clases.				
45	La Dirección cuenta con los recursos económicos básicos para garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje				
46	La escuela tiene el recurso humano para atender a los grupos de estudiantes inscritos				
<b>DIMENSIÓN: LIDERAZGO</b>					
47	Los liderazgos de la escuela consultan a su personal antes de tomar decisiones que afecten los procesos.				
48	La dirección ejerce un liderazgo que fomenta el trabajo en equipo				
49	Las autoridades de la escuela fomentan una comunicación efectiva				
50	La dirección de la escuela promueve estrategias motivacionales para el personal docente y administrativo				
51	El liderazgo en la escuela inspira mayores compromisos y rendimiento en sus miembros				
<b>DIMENSIÓN: ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS</b>					
52	Contribuyo de manera activa para realizar los proyectos de la escuela				
53	La escuela cuenta con proyectos educativos que contribuyen a mejorar la calidad de la educación en los estudiantes				
54	La dirección de la escuela administra proyectos orientados a la solución de conflictos				
55	Existen proyectos escolares orientados a la convivencia ciudadana de los alumnos				
<b>DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
56	La relación entre docentes y estudiante es armoniosa				
57	En la escuela existen relaciones de cooperación y ayuda entre los miembros de la comunidad educativa.				
58	La relación entre los miembros de la comunidad educativa es armoniosa				
59	En las relaciones entre maestros y estudiantes se practica el respeto mutuo				
60	En la escuela existe un sentimiento de solidaridad entre los miembros de la comunidad educativa.				
61	Los miembros de la comunidad educativa mantienen una buena relación personal entre ellos				
<b>DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN ENTRE MAESTROS Y ALUMNOS</b>					
62	En la escuela existe una comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad educativa				

Nº		1	2	3	4
63	La Dirección fomenta la comunicación entre profesores y/o estudiantes				
64	En la escuela existe una adecuada comunicación entre maestros y alumnos				
<b>DIMENSIÓN: RIVALIDAD ENTRE GRUPOS</b>					
65	En el ambiente escolar se observa que existe rivalidad entre grupos				
66	En la escuela existen conflictos en las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa				
67	En la escuela existe tensión en las relaciones intergrupales				
<b>DIMENSIÓN: MALTRATO ESCOLAR</b>					
68	En la escuela existe maltrato psicológico en las relaciones interpersonales de la comunidad educativa				
69	Existen maltrato con malas palabras entre estudiantes				
70	Existen riñas entre los estudiantes de la comunidad educativa				
<b>DIMENSIÓN: VIOLENCIA (física y verbal) ENTRE ESTUDIANTES</b>					
71	En el ambiente escolar se observa que existen estudiantes violentos				
72	En la escuela existe violencia física entre los estudiantes				
73	En la escuela existe violencia verbal (malas palabras, gritos) entre estudiantes				
74	En el centro escolar se observa un ambiente de tensión y violencia entre estudiantes				
75	Existen estudiantes con características violentas en la escuela				



## ANEXO 2: INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS. ESTUDIANTES DE III CICLO Y BACHILLERATO

### GENERALIDADES

1. **Mi sexo es:** 1. Femenino  2. Masculino
  
2. **Mi edad es:**  Años
  
3. **Mi grado es:**
  
4. **Vivo con:** 1. Ambos padres  2. Solo mamá  3. Solo papá
  
5. Abuelos, tíos, otros
  
6. **Mi residencia es** 1. Urbana  2. Rural
  
7. **Mi municipio de residencia es:**

**Indicaciones.** A continuación le presentamos una serie de afirmaciones e interrogantes; se le solicita que responda cada una de ellos, de acuerdo con su situación personal. No existen preguntas buenas ni malas, solo son aspectos sociales y personales. Le informamos que la calidad en la construcción de la prueba depende de la veracidad y objetividad (verdad) de sus respuestas. **ESTA PRUEBA ES ANÓNIMA**, como puede ver no tiene nombres, ni forma de identificar a nadie. **La información que usted nos facilite será tratada de forma confidencial** y no será proporcionada a ninguna institución o persona, es de uso exclusivo para este estudio.

**FORMA DE RESPONDER:** Deberá de marcar con una X la opción que mejor identifica su situación personal y social: Así, 1=Nunca; 2= A veces; 3 = A menudo; 4= Siempre  
A continuación presentamos un ejemplo llenado:

¿Los problemas de conducta de los estudiantes interfieren en la enseñanza?

1	2	3	4
Nunca	A veces	A menudo	Siempre

Nº		1	2	3	4
<b>DIMENSIÓN: CONFLICTOS ESCOLARES</b>					
1	En la escuela existe presencia de estudiantes con una conducta difícil				
2	Conoce usted compañeros o amigos que muestran una conducta violenta y/o conflictiva dentro o fuera de la escuela				
3	Existen riñas, pleitos gritos o discusiones entre sus compañeros o con los profesores de la escuela				
4	Considera que existe algún tipo de violencia verbal y/o física entre los estudiantes de la escuela				

Nº		1	2	3	4
5	Observa usted que existen estudiantes que incitan o motivan a la violencia				
6	En la escuela se resuelven los conflictos a través del diálogo y la negociación				
7	Cuando alguno de mis compañeros tiene problemas me preocupo por él				
8	Tengo buenas relaciones con mis compañeros				
9	Tengo buenas relaciones con los profesores				
10	Me interesa lo que pueda sucederle a mis compañeros/as				
11	El director/a, el subdirector/a y los profesores son personas confiables				
12	Realizo mis trabajos escolares a tiempo				
13	Cuando un estudiante quebranta las reglas de la escuela es tratado justamente				
14	En la escuela se orienta sobre temas relacionados con la disciplina en general				
15	Los profesores me felicitan cuando hago un buen trabajo o una buena acción				
16	Los profesores hacen un trabajo orientador con los compañeros que presentan conductas problemáticas				
17	En mi escuela existe cooperación y ayuda entre sus miembros de la comunidad educativa				
18	En mi escuela me siento seguro y tranquilo				
19	En mi escuela existe una comunicación adecuada entre sus miembros				
20	La relación entre los miembros de la escuela es armoniosa				
21	En la escuela existe respeto mutuo entre los miembros de la comunidad educativa				
22	En la escuela cuando un miembro tiene problemas, los demás le ayudan a resolverlo				
23	Me siento cómodo hablando con mis profesores de mis problemas personales				
24	Cuando existe una emergencia en la escuela existen personas para ayudar				
25	En la escuela existe un ambiente agradable para estar en ella				
26	Se puede confiar en la mayoría de las personas que integran la escuela				
27	Los estudiantes de la escuela están interesados en aprendizaje				
28	Existe un respeto mutuo en la escuela sin importar la religión o creencias de las personas				
29	Los estudiantes y maestros se esfuerza por crear las condiciones agradables en la escuela				
30	Mi escuela es un lugar muy seguro y tranquilo				
31	Me siento bien y tengo muchos amigos /as en mi centro escolar				