

Universidad Nacional Experimental del Táchira
Vice-Rectorado Académico
Decanato de Postgrado
Maestría en Gerencia Educativa
Trabajo de Grado

EL GERENTE EDUCATIVO COMO PROMOTOR DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN EL CONTEXTO DEL AULA EN ESCUELAS BOLIVARIANAS

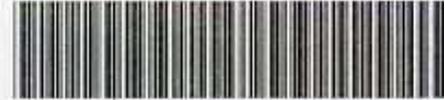
Autor: Moncada López, Nancy Homainder
Cédula de Identidad: V-10.741.358
Teléfonos: 0416-5742130 / 0277-8084413
Correo Electrónico: homainder@gmail.com
Tutor: MSc. Vivas Molina, Belgica Rocio
Correo Electrónico: belgy8285@gmail.com

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Título de Magíster En Gerencia Educativa.

San Cristóbal, Diciembre 2017



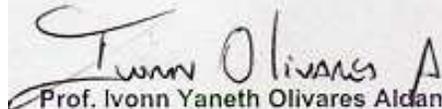
A-919.2017.007



ACTA

En el día de hoy 12 de Diciembre de 2017, siendo las 10:00 am y estando presentes los ciudadanos **Prof. Belgica Rocio Vivas Molina, Prof. Ivonn Yaneth Olivares Aldana y Prof. Nancy Cecilia Ruiz Ramirez**, miembros designados para evaluar el Trabajo de Grado "EL GERENTE EDUCATIVO COMO PROMOTOR DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN EL CONTEXTO DEL AULA EN ESCUELAS BOLIVARIANAS" presentado por la ciudadana, **Nancy Homainder Moncada López**, titular de la Cédula de Identidad **V.-10741358**, para optar al título de **Magister En Gerencia Educativa**, se procedió a la discusión del mismo.

El Jurado decidió en un todo de acuerdo con lo establecido en Artículo 44 de las Normas para el Desarrollo del Componente de Investigación en Programas de Doctorado, Maestría, Especialización y Especialización Técnica de la Universidad Nacional Experimental del Táchira, otorgar el veredicto de Aprobado, en fe de lo cual firmamos.


Prof. Ivonn Yaneth Olivares Aldana
C.I. N° V-12209667
MIEMBRO


Prof. Nancy Cecilia Ruiz Ramirez
C.I. N° V-4633883
MIEMBRO


Prof. Belgica Rocio Vivas Molina
C.I. N° V-16258978
MIEMBRO-TUTOR



San Cristóbal, ____/____/____

Dirección
Biblioteca Central "Dr. Lorenzo Monroy"
Su Despacho.

El suscrito, Nancy H. Moncada López,
titular de la C.I.N.º 10.741.358, domiciliado en Balle el Saman,
urb. Patreño casa S/N, Seboruco
Con el fin de optar al título de Magister en Gerencia Educativa.
he presentado ante la Biblioteca "Dr. Lorenzo Monroy" de la Universidad Nacional Experimental
del Táchira el Trabajo de Grado Titulado:

El gerente educativo como promotor de la
convivencia escolar en el contexto del aula
en escuelas bolivarianas.

Por medio del presente, autorizo por tiempo indefinido a la Biblioteca "Dr. Lorenzo Monroy", para
publicar en forma electrónica y bajo libre acceso el documento digital de mi Trabajo, con el fin
de que este pueda ser consultado públicamente vía Internet. Toda persona que consulte ya sea
el formato digital podrá copiar partes del texto, citando siempre la fuente, es decir el autor,
título del trabajo y año.

Esta autorización no implica renunciar a la facultad que tengo de publicar total o parcialmente
la obra en otras instancias.

La UNET no será responsable de ninguna reclamación que pudiere surgir de terceros que
invoquen autoría de la obra que presento.

La publicación electrónica será:

A Texto completo

Inmediata

Después de 2 años

(Para casos donde se requiera)

Atentamente;

N-H. Moncada

C.I.: 10.741.358.

DEDICATORIA Y RECONOCIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por permitir alcanzar una meta más en mi vida profesional, por todas las bendiciones recibidas.

A mi madre, por el apoyo y colaboración para lograr el seguir creciendo profesionalmente y a mi padre que a pesar de su ausencia, siempre me acompaña espiritualmente.

A mi esposo por la comprensión y paciencia, para culminar satisfactoriamente la maestría.

A Nayri y Rosimar, mis hijas, por entender la dedicación para finalizar esta meta.

A la tutora, Belgica Vivas, por sus orientaciones y sugerencias.

Universidad Nacional Experimental del Táchira
Vice-Rectorado Académico
Decanato de Postgrado
Maestría en Gerencia Educativa

EL GERENTE EDUCATIVO COMO PROMOTOR DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN EL CONTEXTO DEL AULA EN ESCUELAS BOLIVARIANAS

Autor: Moncada López Nancy Homainder

Tutora: MSc Vivas Molina Bélgica Rocío

Fecha: Diciembre, 2017

RESUMEN

La convivencia escolar es la interrelación social que se desarrolla en las instituciones educativas, se construye y reconstruye en la vida diaria. En este sentido, la investigación tuvo como objetivo general proponer estrategias dirigidas al gerente educativo como promotor de la convivencia escolar en el contexto de aula de las Escuelas Bolivarianas adscritas al Núcleo Escolar Rural 293 del Municipio Ayacucho, Estado Táchira. El estudio, de acuerdo con los objetivos planteados, se ubicó en un nivel descriptivo, apoyado en el paradigma cuantitativo, un diseño de campo no experimental-transeccional. Se utilizó una población de 40 docentes, 146 estudiantes con sus respectivos representantes. Para la recolección de la información se diseñaron tres instrumentos, estructurados en una escala de frecuencia de 29 ítems, los cuales se validaron a través del juicio de expertos y se determinó la confiabilidad por medio del estadístico Alfa de Cronbach, arrojando valores de 0,89, 0,90 y 0,94, para el cuestionario de docentes, representantes y estudiantes, ubicándose en una magnitud muy alta. Los datos fueron procesados a través del programa Excel, cuyo análisis se fundamentó en la técnica porcentual. Concluyendo que existen debilidades en promover la convivencia escolar en el contexto de aula, debido a la deficiente labor desarrollada por los docentes en cuanto a la vocación de gerente de aula, se observó ausencia de acciones para generar un ambiente escolar adecuado, asimismo escasa divulgación de los acuerdos de convivencia, por lo tanto se recomienda diseñar estrategias gerenciales orientadas a promover la convivencia escolar en el contexto de aula.

Palabras Claves: Convivencia, Gerente Educativo, Escuelas Bolivarianas.

INDICE DE CONTENIDO

	Pág.
Acta	ii
Planilla de autorización para publicación digital del trabajo de grado	iii
Dedicatoria y Reconocimientos	vi
Resumen	v
Índice	vi
Lista de tablas	ix
Introducción	xi
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Formulación del Problema	7
1.3 Objetivos del Estudio	8
1.3.1 Objetivo General	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
1.4 Justificación de la Investigación	9
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la Investigación	12
2.2 Bases Teóricas	18
2.2.1 El Gerente Educativo en el Aula	18
2.2.2 Convivencia Escolar	25
2.2.3 Estrategias Gerenciales para la promoción de la Convivencia Escolar	35
2.2.4 Teorías que Sustentan el Estudio	37
2.3 Aspectos Legales	41
2.4 Sistema de Variable y Operacionalización	42
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Modelo de la Investigación	46
3.2 Nivel de Investigación	47
3.3 Diseño de la Investigación	47
3.4 Población y Muestra	49
3.4.1 Población	49
3.4.2 Muestra	50
3.5 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos	53
3.6 Validez y Confiabilidad	53
3.7 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	56

CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	
4.1 Dimensión El Gerente Educativo en el Aula	59
4.2 Dimensión Convivencia Escolar	73
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones	95
5.2 Recomendaciones	96
CAPÍTULO VI	
LA PROPUESTA	
6.1 Presentación	98
6.2 Justificación	100
6.3 Fundamentación Teórica de la Propuesta Gerencial	101
6.4 Factibilidad de las Estrategias Gerenciales	103
6.5 Diagnóstico Estratégico	106
6.5.1 Perfil de capacidad interna: PCI	106
6.5.1 Perfil de oportunidades y amenazas del medio: POAM	108
6.5.3 Análisis DOFA	110
6.6 Objetivos de la Propuesta Gerencial	112
6.6.1 Objetivo General	112
6.6.2 Objetivos Específicos	112
6.7 Estrategias Gerenciales	112
6.8 Ejecución de las acciones directivas	117
6.8.1 Fase de Inicio	117
6.8.2 Fase de Desarrollo	117
6.8.3 Fase de Culminación	118
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	
ANEXOS	
Anexo A Instrumento de Recolección de Datos Docentes	159
Anexo B Instrumento de Recolección de Datos Representantes	162
Anexo C Instrumento de Recolección de Datos Estudiantes	165
Anexo D Instrumento de Recolección de Datos Docentes	166
Anexo E Instrumento de Recolección de Datos Estudiantes	170
Anexo F Instrumento de Recolección de Datos Representantes	171
Anexo G Actas de Validación de los Instrumentos	172
Anexo H Constancia de Aplicación de la Prueba Piloto	175
Anexo I Matriz de Confiabilidad de la Prueba Piloto	176
Anexo J Constancia de Aplicación de Instrumento	179
Anexo K Matriz de Tabulación del Instrumento Aplicado a Docentes	181
Anexo L Matriz de Tabulación del Instrumento Aplicado a Representantes	182
Anexo M Matriz de Tabulación del Instrumento Aplicado a Estudiantes	184

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 2.1 Operacionalización de la variable de estudio	45
Tabla 3.1 Distribución de la población por Unidad Educativa	49
Tabla 3.2 Tamaño de la muestra por escuela	52
Tabla 4.1 Resultados porcentuales del indicador gerente, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes Anexo A, B, C	59
Tabla 4.2 Resultados porcentuales del indicador gerente, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes Anexo D, E, F	61
Tabla 4.3 Resultados porcentuales del indicador aula, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes Anexo A, B, C	68
Tabla 4.4 Resultados porcentuales del indicador aula, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes Anexo D, E, F	68
Tabla 4.5 Resultados porcentuales del indicador valores del estudiantes, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes Anexo A, B, C	73
Tabla 4.6 Resultados porcentuales del indicador valores del estudiantes, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes Anexo D, E, F	74
Tabla 4.7 Resultados porcentuales del indicador valores institucionales, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes Anexo A, B, C	77
Tabla 4.8 Resultados porcentuales del indicador valores institucionales, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes Anexo D, E, F	78
Tabla 4.9 Resultados porcentuales del indicador acuerdos, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes Anexo A, B, C	82
Tabla 4.10 Resultados porcentuales del indicador acuerdos, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes Anexo D, E, F	82
Tabla 4.11 Resultados porcentuales del indicador factores que afectan la convivencia, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes Anexo A, B, C	87
Tabla 4.12 Resultados porcentuales del indicador factores que afectan la convivencia, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes Anexo D, E, F	87
Tabla 4.13 Datos socio-educativos de los padres y representantes sujetos de estudio	93
Tabla 6.1 Identificación factores internos de las escuelas bolivarianas objeto de estudio.	107
Tabla 6.2 Evaluación de los factores claves internos de las escuelas bolivarianas objeto de estudio.	108
Tabla 6.3 Identificación factores externos de las escuelas bolivarianas objeto de estudio.	109
Tabla 6.4 Evaluación de los factores claves externos de las escuelas bolivarianas objeto de estudio.	110
Tabla 6.5 Matriz DOFA	111

INTRODUCCIÓN

La escuela bolivariana, entre otras cosas, genera mecanismos de disciplina, que sientan las bases por las que todos los estudiantes deben responder y comportarse en las distintas situaciones y espacios que suceden dentro de la misma. Uno de estos lugares y quizás el principal, es el aula. En ella interactúan docentes, padres o representantes y educandos con el fin de establecer procesos de enseñanza y aprendizaje de contenidos y valores de manera adecuada y eficaz. Cada gerente educativo, tiene expectativas y rutinas específicas para su clase, aunque se ciñen por el sistema educativo que rige a toda la organización.

Es en este contexto, donde elaborar y establecer pautas de manejo conductual en el aula se vuelve fundamental, para lograr responder a las demandas, responsabilidades y desafíos que plantea el salón de clase. Un ambiente eficaz comienza por la planificación de contenidos, donde los docentes deben tener estrategias para enseñar las conductas apropiadas y manejar las conductas disruptivas dentro del aula.

En este caso, es importante que en las escuelas bolivarianas, el gerente educativo emplee la práctica de los principios administrativos de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar, con el fin de jerarquizar necesidades reconociendo las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que permitan partiendo de resultados el diseño de planes estratégicos para lograr la solución de problemas detectados involucrando a todos los actores que tienen que ver con el proceso educativo.

En tal sentido, si en estas escuelas bolivarianas, se asumen funciones propias de un gerente, también se fomente la práctica del respeto, la responsabilidad y la tolerancia, para generar comportamientos adecuados y se cumple con la divulgación de los

acuerdos de convivencia, en donde al ejecutarlas se logra el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas durante el periodo escolar a nivel institucional. Razón por la cual, la presente investigación se centró en proponer estrategias gerenciales orientadas a promover la convivencia en el contexto del aula, por parte del gerente educativo de las escuelas bolivarianas adscritas al Núcleo Escolar Rural 293 del Municipio Ayacucho, Estado Táchira.

El estudio se estructuró en seis capítulos: El primero se describe el planteamiento y formulación del problema, objetivos de la investigación y su justificación. El segundo capítulo contiene antecedentes, bases teóricas, aspectos legales, y la operacionalización de la variable de estudio. El tercer capítulo comprende la metodología empleada referida al nivel y diseño de la investigación, la población y muestra estudiada, la técnica e instrumento de recolección de datos, validez, confiabilidad, las técnicas de procesamiento y análisis de la información. En el cuarto capítulo se presenta el análisis e interpretación de resultados y conclusiones del diagnóstico. El quinto capítulo está integrado por las conclusiones y recomendaciones, y el sexto capítulo se refiere a la propuesta gerencial. Finalmente se incluye las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos que apoyan la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La educación es el proceso permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y tiene como finalidad procurar el desarrollo moral, intelectual, artístico, espiritual y físico del individuo desde una concepción holística, a través de la transmisión y promoción de valores, conocimientos y destrezas enmarcado en la identidad, a partir de lo cual se dirigen acciones desde el hogar como primera escuela y luego, desde los centros educativos que permitan al niño mejor interacción social en los diversos escenarios donde convive, favoreciendo su desarrollo como persona respetuosa, tolerante, responsable, solidaria, entre otros, para evidenciar patrones positivos en la convivencia dentro del contexto en que interactúa.

Por consiguiente, el sistema educativo bolivariano inserta en el diseño curricular del subsistema de educación primaria, diversos objetivos y contenidos desde los que se promueven la actuación en la escuela, familia y comunidad como respuesta a los nuevos lineamientos formulados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007), donde se establece que “esta concepción del proceso educativo implica el desarrollo de las virtudes y principios sociales y la asunción de una ciudadanía responsable de sus derechos y deberes” (p. 11); desde esta perspectiva en el ambiente escolar se atraen a los diferentes actores del hecho educativo hacia una intervención más activa en el normal desenvolvimiento del acto académico, bien sea en el espacio del aula como el de la institución.

Esta idea no se limita a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los miembros hacerse sentir en la dinámica escolar. Según el señalamiento de Rivera (2011) la convivencia escolar es:

El clima de interrelaciones que se produce en una institución escolar. Se podría decir que es una red de relaciones sociales que se desarrollan en el escenario escolar con el propósito de educar y formar a los sujetos y que convoca a los diversos actores que participan en ella (docentes, estudiantes, directivos) a ser capaces de construir relaciones y vínculos entre sus miembros. La convivencia escolar se construye y reconstruye en la vida diaria (p.p. 69,70).

De allí, que la convivencia que se genera en la escuela, es un elemento indispensable del derecho a la educación y en la institución, es un factor decisivo y de alta significación en el logro de las metas preestablecidas a nivel de aula. Este hecho, sin duda alguna asegura de forma inicial en el aula, la comunicación abierta y recíproca entre docentes, estudiantes, padres y representantes, como medida de acuerdos que llevo a una relación interpersonal, social y cognitiva que sirvió de modelo y a la vez que dio sentido a los estilos de comunicación entre los estudiantes.

Razones como las que anteceden, representan uno de los pilares básicos hacia el fomento de una convivencia sana, democrática y sustentable, que debe ser gestada desde el aula para alcanzar proyección social en el espacio familiar y social, por ello la escuela en su acción educativa debe constituirse como promotora y gestora de cambios dirigidos al fomento de la socialización como valor social en los educandos que forma. De manera que, la institución es un contexto donde se mezclan diversas experiencias, pero la convivencia constituye una de las fortalezas implícitas donde deben prevalecer los valores que permitió la armonía y participación activa en el aula de clases.

Por tal motivo, es competencia del docente fomentar en el espacio del aula, la gerencia para una convivencia escolar efectiva, así como favorecer la participación de todos quienes hacen vida en el contexto educativo, de manera dinámica y certera, haciendo que la misma apoye el desarrollo del currículo, el crecimiento personal de cada uno de los individuos; el aporte al acto educativo y el arraigo de valores que se traduzcan en comportamientos positivos hacia el alcance de las metas preestablecidas en cada grado.

Sobre este particular, Campos (2008) sostiene que la convivencia diaria se ejerce con base en los valores, los cuales se encuentran: “fundamentados en el respeto (valor indispensable para convivir con las diferencias), en la justicia (principal condición para la preservación de la vida) y en la solidaridad (valor esencial para la existencia de ayuda mutua colectiva)” (p. 54); es decir, plantea la importancia de la enseñanza en valores desde el ámbito escolar, en respuesta a los requerimientos de una sociedad justa, respetuosa, responsable, entre otros valores, que irrumpen en el entorno y llevan a imitar patrones de conducta y personalidad. De allí, que hablar de una educación centrada en valores ya no constituye novedad alguna, forma parte de la conciencia de una sociedad que reclama una educación distinta y que tenga horizonte en la formación integral del individuo, para asegurar en los diversos escenarios donde interactúe un desempeño certero de roles en beneficio de sí mismo y de la comunidad.

Desde la óptica expresada por los autores, se infiere que la convivencia consiste en la práctica de comportamientos y buenas maneras de quien participando en la civilización procura ser amable y noble en pensamiento y acciones dentro de un grupo, generando así un hecho positivo en el convivir diario entre sus semejantes. A partir de estas acotaciones, se resalta la necesidad de respetar las normas de convivencia, mermada en todos los espacios del quehacer social, razón por demás que ha llevado en niños y adultos a incrementar patrones de conducta y personalidad que desvían el deber ser de la convivencia, como valor social.

También, es importante señalar el argumento de Serrano (2010), quien sostiene:

Muchas veces, sin embargo, es el profesorado quien crea tensiones innecesarias en el aula, provoca inseguridad en el alumnado, y dificulta con su actitud la consecución de un buen clima de clase. Por supuesto, esta circunstancia se produce de manera involuntaria, sin que el docente sea consciente del hecho, y suele estar motivada por su falta de competencia para gestionar adecuadamente la clase (p. 1).

La idea anterior refleja una situación preocupante, pues bien, la educación que se imparte en las diferentes instituciones escolares, responde frecuentemente a las prácticas gerenciales que poco se sustentan en actividades que conduzcan a una sana convivencia escolar. Incluso, en algunos casos el clima dentro de la institución se podría ver afectado por brotes de intolerancia, faltas de respeto, ausencia de diálogo, hurtos, peleas entre compañeros e incluso entre miembros de la comunidad, que de alguna manera afectan el normal desarrollo de las actividades.

La realidad descrita no escapa a contextos, como es el caso de las Escuelas Bolivarianas “San Isidro” y “María Albertina Rosales de Pabón”, adscritas al NER 293, Municipio Ayacucho, Estado Táchira, dos instituciones de las trece de ubicación geográfica rural, que conforman el núcleo escolar antes identificado, dependencia nacional, de modalidad regular y horario bolivariano, es decir turno mañana y tarde, con matrícula de estudiantes mixto, de nacionalidad venezolana y extranjera de educación primaria, en las cuales se evidencio la necesidad que el docente promueva actividades orientadas a generar una sana convivencia escolar, debido a que el mismo representa la pieza fundamental dentro del proceso educativo. En tal sentido, las escuelas bolivarianas antes mencionadas, se encuentran ubicadas en los límites de la jurisdicción del municipio, dependiendo administrativamente de la dirección del Núcleo Escolar Rural 293 y los docentes escasamente ejercen su función gerencial, cuando planifican clases o actividades para promover o garantizar aprendizajes en el educando, organizar espacios de convivencia bajo un clima de armonía, y a la vez

poner en práctica la convivencia desde la comunicación horizontal y ascendente en todo el colectivo que hace vida en ella, desde la organización, ejecución, evaluación de proyectos creativos dirigidos a fomentar la participación del educando y de su representante, debilidades al desarrollar y controlar normas de socialización sana en la institución a partir de un clima escolar equilibrado en virtud del cumplimiento de acuerdos escolares, igualmente presentan deficiencias para obrar como agentes motivadores para que se fortalezca la convivencia en los planteles, poca intervención para gestionar la solución de conflictos.

En este orden de ideas, en las escuelas mencionadas, los docentes asumen con limitaciones su rol como gerente educativo, en el sentido de orientar comportamientos a partir del fomento de valores como la tolerancia, la responsabilidad, el respeto y la solidaridad que fundamentan la interacción y la convivencia en el ámbito escolar para el favorecimiento de un clima positivo y proactivo para el desarrollo de las situaciones de enseñanza y aprendizaje, así como en las relaciones personales del estudiantado, los docentes, los representantes y de manera general en todos los individuos que hacen vida en la institución. Además, muestran desinterés hacia la intervención de los factores psicológicos que pueden interrumpir la sana convivencia. En tanto, tampoco asumen su responsabilidad sobre factores educativos que pueden repercutir en la crisis de convivencia como es evaluar el tipo de enseñanza que imparte, metodología utilizada, relaciones entre pares.

Los hechos mencionados ocurrirían debido a las dificultades por parte del docente para el ejercicio pleno rol como gerente educativo, es decir, fungir como facilitador de aprendizajes tendientes a la armonía en el aula, mediar en conflictos, promover la resolución pacífica de los mismos, comunicarse con efectividad para una mejor comprensión de su papel como gerente; así como la ausencia de estrategias gerenciales que fortalezcan la paz en el aula donde se produce el proceso educativo de manera cotidiana. Aunado a esto, los estudiantes provienen de un clima familiar y

donde podrían seguir modelos de comportamiento con poco apego a las normas como manera de convivir en el entorno que se desenvuelve.

Las situaciones señaladas, de no intervenir oportunamente, afectarían el normal desarrollo del proceso educativo, con un posible aumento de la tensión en las relaciones entre estudiantes, docentes, directores, padres o representantes, perturbando la convivencia pacífica entre todos ellos, afectándose el cumplimiento de los objetivos educativos, además incidiría negativamente en la relación sustentada en la solidaridad mutua; igualmente, aumentarían los conflictos escolares y otros problemas en la interacción entre docentes y estudiantes, tales como falta de tolerancia y respeto, así como desinterés en el docente hacia su trabajo laboral generándose desmotivación, poca reciprocidad, pobreza en el sentido democrático y ausencia de los principios básicos de las normas para convivir en el aula, así como de valores e intereses compartidos; se profundizarían las dificultades que permiten poner en práctica el vivir en paz y armonía entre todos como base para el ejercicio de la convivencia escolar.

Lo anterior conduce a pronosticar que hay dificultades para el ejercicio del rol del gerente educativo en el fortalecimiento de la convivencia escolar, por tanto, es significativo proponer estrategias gerenciales en las Escuelas Bolivarianas “San Isidro” y “María Albertina Rosales de Pabón”, adscritas al NER 293, municipio Ayacucho, de manera que sirva para la construcción activa de los valores de tolerancia, respeto, entre otros, fortalecer la autoridad moral del docente como objetivo prioritario de la política institucional, entre otras bondades, con el cual puedan orientar las acciones e iniciativas para el desarrollo de una convivencia escolar solidaria, tolerante, pacífica y respetuosa, en un marco de comprensión formativa que prevenga la conflictividad a través de acciones gerenciales dirigidas al docente.

Por tal motivo, se fijaron las estrategias para optimizar las funciones del gerente educativo y que éste a su vez actué en el fortalecimiento de las relaciones entre todos los miembros de la institución, y se formen personas autónomas, respetuosas, solidarias y participativas, con valores y habilidades que le permitan convivir íntegramente en la sociedad de hoy a partir de la gerencia de aula proporcionada por el docente.

Cabe destacar, que la labor de la escuela es educativa y formativa, no es punitiva, se debe buscar siempre la reorientación de las conductas cuestionadas. Las escuelas bolivarianas deben realizar los esfuerzos necesarios para evitar que se desarrolle la intolerancia social y se incremente en la comunidad niveles bajos de convivencia entre sus habitantes. Jares (citado por Rivera, 2011) refiere que no se puede responsabilizar exclusivamente a la institución escolar o al sistema educativo del deterioro de la convivencia en dicho contexto, porque “es un espacio donde pueden crearse algunas condiciones que permitan un mejor desarrollo de las relaciones entre sus individuos” (p. 16). Según plantea el citado autor, las escuelas no deben constituirse en receptores de las dificultades surgidas con relación a los conflictos de convivencia, por cuanto se debe asumir un rol que tienda a procurar un ambiente equilibrado, generador de principios que puedan orientar el comportamiento entre quienes forman parte de dicho contexto.

1.2 Formulación del Problema

La formulación del problema parte de la determinación de la siguiente proposición:

¿Qué estrategias se deben proponer para que el gerente educativo sirva como promotor de la convivencia escolar en el contexto de aula en Escuelas Bolivarianas

del Municipio Ayacucho del Estado Táchira? de la cual se desprenden las interrogantes siguientes:

¿Cuál es el diagnóstico de la actividad del docente como gerente educativo en el aula de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Ayacucho del Estado Táchira?

¿Cuáles son las características de la convivencia escolar promovida por el docente como gerente educativo en el aula en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Ayacucho del Estado Táchira?

¿Qué estrategias gerenciales se deben proponer para que el gerente educativo promueva la convivencia escolar en el contexto de aula de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Ayacucho del Estado Táchira?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Proponer estrategias dirigidas al gerente educativo como promotor de la convivencia escolar en el contexto de aula de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Ayacucho del Estado Táchira.

1.3.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la actividad del docente como gerente educativo en el aula de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Ayacucho del Estado Táchira.

Caracterizar la convivencia escolar promovida por el docente como gerente educativo en el aula en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Ayacucho del Estado Táchira.

Diseñar estrategias orientadas a la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula por parte del gerente educativo de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Ayacucho del Estado Táchira.

1.4 Justificación de la Investigación

Uno de los retos hacia la búsqueda de la excelencia en el aula consiste en el fortalecimiento del equilibrio en dicho espacio de enseñanza y aprendizaje, en el cual los docentes puedan enseñar al estudiante a convivir, comprometiéndolo con actitud proactiva, crítica y reflexiva frente a los comportamientos caracterizados en el salón de clases. Esto implica para el educador, asumir una gerencia de aula capaz de concentrar toda iniciativa en motivar a los estudiantes hacia la búsqueda de logros académicos, con autoridad equilibrada y una comunicación efectiva.

Por tanto, el presente estudio se enfocó en la importancia de la gerencia educativa para la promoción de la convivencia escolar, lo cual constituye un proceso original capaz de transformar los entornos educativos en alta productividad, en el comportamiento de los miembros de la institución. Es precisamente esa función de orientador de experiencias activas en el aula como se canaliza la secuencia y graduación de eventos intencionalmente diseñados para la consecución de la paz en el aula; de allí, que el trabajo sobre el rol del gerente educativo como promotor de la convivencia escolar debe ser acucioso y bien organizado, cuyo quehacer del estudiante, se pronuncie en un verdadero acompañamiento de la gerencia en el aula, la cual debe coadyuvar la planificación de experiencias disciplinarias, organización

de actividades para crear espacios de convivencia, además, la dirección en la transformación del clima escolar y un control efectivo en la conducción de conflictos.

Tomándose lo anterior como referencia de la importancia del estudio, éste se justificó desde una vertiente teórica, metodológica, práctica y académica. Teóricamente, porque se indaga los elementos de estudio con apoyo de diversos estudiosos sobre la convivencia escolar y principios gerenciales, incluso en el campo desde la gerencia de aula, mediante la revisión textual y digitalizada de los constructos que sirven de fundamento teórico y que luego se contrastarán con el hallazgo existente.

Desde su visión metodológica, porque se diseñaron varios instrumentos por parte de la autora del estudio, para tomar datos de campo, a fin de describir la actividad del docente como gerente de aula en el manejo de la convivencia escolar en la educación primaria. El mismo, puede medir otros contextos geográficos que adolecen del similar fenómeno de estudio.

Por otra parte, el estudio se justificó desde un punto de vista práctico porque al proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento del rol del gerente educativo como promotor de la convivencia en las escuelas bolivarianas objeto de estudio, servirá de herramienta una vez ejecutado, para que el docente logre establecer un clima de paz y armonía entre todos los presentes en la institución escolar, basado en el ejercicio valores como el respeto a la diferencia y la capacidad de los integrantes de ser responsables por las consecuencias de sus acciones, bajo la sana convocatoria de los distintos actores que participan en la sede educativa como son los docentes, directivos, estudiantes, padres o representantes; por tanto, entendido como un acto de tolerancia y convivencia cotidiana.

Finalmente, en lo académico, el estudio se correspondió con el área de las Ciencias de la Educación, línea proceso gerencial, campo de estudio nivel gerencial docente, referida al Fortalecimiento del Gerente Educativo como Promotor de la Convivencia Escolar, líneas emanadas de las Universidad Nacional Experimental del Táchira.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Una vez definido el problema, y diseñado los objetivos que refieren los fines de la investigación, se hace necesario presentar el marco referencial, en que se fundamenta el presente estudio. Es común y evidente que para cada tópico de investigación posean referentes teóricos o conceptuales, así como informaciones que dan al estudio una visión coherente de conceptos como también de proposiciones epistemológicas, que permitan darle sentido al trabajo; esto conduce a ubicar la problemática dentro de un contexto de conocimientos que orienten hacia la obtención de datos pertinentes y actualizados en el desarrollo del trabajo.

En este orden de ideas, como aspecto inicial, se acude a investigaciones previas, relacionadas con las dimensiones de análisis de la problemática planteada.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para Arias (2012), los antecedentes son estudios, trabajos de ascenso o tesis de grado previos, así como informes científicos, artículos o similares relacionados con el problema planteado en la investigación. En ese sentido, la exploración de los antecedentes arrojó el siguiente arqueo de las fuentes.

En el ámbito internacional, Estévez (2012), realizó en España un estudio denominado “La Convivencia Escolar en los Centros Educativos: Diseño de un Programa de Intervención a Partir del Sistema Preventivo de Don Bosco” en la institución salesiana. El objeto consistió en diseñar un programa preventivo en

convivencia escolar basado en el sistema preventivo promovido por Don Bosco. Se utilizó una metodología de campo, cualitativa, para conocer y comprender el desarrollo de la convivencia en el centro escolar; y para ello se utilizó entrevistas en profundidad a un grupo de informantes del cual la fuente no refiere con exactitud el número de ellos. Entre las conclusiones se tiene que dado los resultados hay situaciones que perturban la convivencia; por consiguiente, se diseña un programa de prevención de situaciones de violencia escolar, para intervenir con detalle las percepciones de los docentes, estudiantes y familias sobre la convivencia escolar.

En virtud de la relación del estudio con el anterior antecedente, la convivencia escolar se investiga en una sede educativa, y según se desprende de los objetivos se diseñan estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento de la actividad del gerente educativo como promotor de la convivencia escolar en el contexto de aula, se observa en ambos estudios que se diseña un aporte, que en su propósito final, consiste en prevenir los conflictos que generan desequilibrio en la convivencia de los centros escolares.

De igual manera, Ramírez (2016), en Madrid, España lugar donde llevó a cabo una investigación titulada “Convivencia Escolar en Instituciones de Educación Secundaria: Un estudio transcultural desde la perspectiva estudiantil”, para analizar la convivencia en centros escolares en los países de Argentina, España, México y Puerto Rico, desde la perspectiva de las comunidades estudiantiles, con el fin de conocer sus diferencias, similitudes identificar perfiles, tuvo como objetivo contribuir a ampliar y mejorar el conocimiento existente relacionado con la convivencia en los centros escolares para atender sus necesidades y ayudar a la mejora del sistema educativo. Utilizó la metodología cuantitativa con un diseño de investigación descriptivo de tipo no experimental. Además para recopilar la información, se utilizó el cuestionario a través del cual se trató de evaluar los distintos elementos pertinentes a la convivencia en centros escolares; aunque el estudio se originó desde la sede de Madrid, cada país

estuvo a cargo de adaptar y administrar el instrumento en su escenario particular; en ocasiones el proceso de adaptación involucró cambio de lenguaje, integración de nuevos ítems o cambio de escala de respuesta. De la misma forma, el tipo de información que se recopiló, permitió comparar las percepciones de los estudiantes de los países 145 participantes, en torno a diferentes asuntos relacionados con la convivencia en contextos escolares, tales como: las normas de convivencia, las formas para resolver conflictos y los tipos de agresiones más comunes en sus respectivos centros.

Por ende, esta investigación se relaciona con el tema de estudio porque toma como variable la convivencia escolar, asimismo describe los elementos a través de técnicas de recolección de datos, lo cual permite una mayor comprensión del fenómeno estudiado.

En el medio nacional, García (2012), realizó una investigación denominada “Cultura de Paz, una alternativa para mejorar la Convivencia Escolar”. El objetivo consistió en promover actividades participativas en los docentes de primaria a través de la cultura de paz que permitan el mejoramiento de la convivencia escolar en los estudiantes de la U.E. “Dr. Alberto Roncajodo”, ubicada en el Municipio Encontrados del Estado Zulia. Se corresponde con un paradigma crítico reflexivo en el cual participan todos los involucrados de manera plena a fin de modificar la realidad existente y lograr transformaciones; además se trató de una investigación acción participativa. Los informantes fueron 3 docentes, 3 representantes y 10 estudiantes. El instrumento de recolección de información fue la entrevista no estructurada, observaciones, apoyo audiovisual (fotografías). Los resultados conllevan a establecer a modo de conclusión que los miembros de la institución educativa a partir de las actividades desarrolladas, resuelven problemas mediante el diálogo, los recreos son dirigidos y la puesta en práctica de valores permite un ambiente escolar de armonía y trabajan por el bien común.

En el anterior antecedente, se trabaja con una alternativa importante para la convivencia escolar como es la cultura de paz; y de hecho, el logro de un clima de aula equilibrado se funda precisamente en promover ese tipo de cultura para que el gerente educativo pueda llevar a cabo su actividad para el fortalecimiento de la convivencia escolar; además, trata otro aspecto como es colocar en práctica los valores, tal como se maneja en el presente estudio cuando se insta al gerente educativo, que en el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, se promuevan valores en los estudiante, así como los valores institucionales.

De la misma manera, Vera (2013), realizó un estudio titulado “La Convivencia en el Aula como Alternativa para un Mejor Desempeño Académico”. El objetivo fue proponer la convivencia en el aula para un mejor desempeño académico en los estudiantes del Complejo Educativo La Fortuna, ubicada en el Municipio Colón del Estado Zulia. La investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible, siendo del tipo descriptiva con un diseño de campo no experimental. La población estuvo conformada por 7 docentes que laboran en la escuela, como instrumento para la recolección de la información se utilizó una escala de Likert, con las alternativas, totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Los resultados del análisis realizado llevó a las siguientes conclusiones: la falta de habilidades por parte de los estudiantes para establecer relaciones sociales, la resistencia que muestran para con la autoridad del docente, así como las bajas expectativas de los profesores sobre el desempeño de sus estudiantes se muestran como los aspectos resaltantes que pueden afectar la convivencia escolar. Además, la infraestructura donde funciona la escuela se presenta como un elemento distorsionador del clima escolar. En relación al nivel de desempeño escolar, hay aspectos que se reflejan en las notas, la percepción de los docentes no es alentadora, estos consideran que el rendimiento de estos estudiantes es regular. Por lo tanto se

propuso unas estrategias fundamentadas en la convivencia en el aula para mejorar el desempeño académico, recomendándose su aplicabilidad a los sujetos de estudio.

La investigación anterior tomada como estudio previo, trata la convivencia escolar en el aula, variable que contiene gran parte de los elementos de la variable tratada en el presente estudio. En ambos, se considera relevante las experiencias que emergen en el aula cuando se busca la convivencia escolar; igualmente, ambos trabajos utilizan una metodología afín como es la de constituir un trabajo tipo descriptivo con un diseño de campo no experimental.

En el ámbito regional, está la investigación realizada por Castellanos (2013), realizó un estudio titulado “Acuerdos de Convivencia para el Fortalecimiento del Proceso Educativo”. El objetivo fue proponer estrategias dirigidas a la creación de acuerdos de convivencia para el fortalecimiento del proceso educativo, para los directivos y docentes de la Escuela Básica Nacional “José María Córdoba”, ubicada en el municipio Panamericano del Estado Táchira. La investigación fue de campo de carácter descriptivo, bajo la modalidad del proyecto factible. La población objeto de estudio estuvo conformada por 36 docentes pertenecientes a la institución antes señalada. Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento se elaboró un cuestionario. Los resultados permitieron concluir, que en la institución objeto de estudio no se ejecutan ningún tipo de estrategia dirigida a promover la construcción de acuerdos de convivencia para el fortalecimiento del proceso educativo que se desarrolla en esta institución educativa, lo cual sucede debido a la ausencia de orientación y asesoramiento al docente sobre como formular y desarrollar este tipo de estrategias, carencia de recursos, desconocimiento de los aspectos principales de la convivencia escolar, entre otros. Se recomendó al diseño y puesta en práctica de estrategias que permitan generar mecanismos para la creación de acuerdos de convivencia que fortalezcan la interrelación entre todos los actores que intervienen en el hecho educativo, con la

finalidad de crear un ambiente que le brinde a la comunidad escolar la posibilidad de contar con proceso educativo de calidad.

El estudio se vincula con la investigación en el sentido que trata las normas de convivencia como factor clave para lograr un clima efectivo en la institución escolar, aspecto que también se toma como uno de los indicadores del presente trabajo. Es de destacar que los aportes de las investigaciones presentadas son relevantes para el estudio a realizar, ya que las mismas presentan implicaciones que tienen la convivencia como factor determinante en la consolidación del comportamiento organizacional que debe persistir en todo contexto, incluso el educativo, contribuyendo de este modo a la investigación, porque servirán de soporte para su desarrollo.

Igualmente, Contreras (2013), realizó un trabajo investigativo denominado “El Fortalecimiento de la Disciplina en el Contexto Escolar”, con el objeto de proponer jornadas de formación dirigidas al docente para el fortalecimiento de la convivencia en el contexto escolar en la U.E. Dr. Leonardo Ruíz Pineda, Rubio, Estado Táchira. La investigación se correspondió con un enfoque cuantitativo, tipo de investigación descriptivo, de campo, modalidad proyecto factible. La población estuvo configurada por 32 docentes de la institución mencionada. La técnica utilizada fue la encuesta, el instrumento un cuestionario tipo estructurado. Los resultados reflejan a modo de conclusión que los docentes mantienen deficiencias para el fortalecimiento para el cumplimiento de normas escolares en cuanto a la ejecución de acuerdos de convivencia, puntualidad y orden; pero, fortalecen el respeto y la colaboración. Entre las recomendaciones se tiene dar a conocer los resultados del estudio al personal de la institución, difundir los resultados, realizar estudios similares en otros contextos, impulsar líneas de investigación en universidades superiores en materia de convivencia escolar.

Este antecedente implica una gran vinculación con el estudio que se presenta porque se caracteriza en la variable de estudio; es decir, la convivencia escolar, haciéndose destacar la importancia de los valores, tal como se desprende del cuadro de variables que se diseñó para el tratamiento del fenómeno de convivencia escolar.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas destacan la posición de los autores con relación al fenómeno de estudio, y lo conforman según Pérez (2012) a través de:

Conceptos, definiciones, nociones, principios etc., que explican la teoría principal del tópico a investigar. Surgen de la revisión bibliográfica vinculada con el tema seleccionado. Los tópicos se explican de manera independiente, prestando especial atención a la relación que mantienen con otros aspectos de la teoría (p.p. 64,65).

Es decir, se trata de enfoques emanados de los autores que surgen de la revisión de textos, consulta digitalizada, cuerpo legal, entre otros y en los cuales se encuentran implícitos en teorías desarrolladas por estudiosos del fenómeno de estudio, en este caso el gerente educativo como promotor de la convivencia escolar en el contexto de aula.

2.2.1 El Gerente Educativo en el contexto de Aula

Cuando se trata la convivencia escolar, amerita que el docente actúe como gerente educativo en el aula, porque es en dicho espacio donde se produce gran parte de los encuentros, al producirse un clima deseable o no en la institución; luego, el educador, debe propiciar actividades para que su labor gerencial esté disponible, sea compartida con los otros docentes, tomen decisiones sobre el quehacer diario en la

institución, planifique y direcciona recursos y medios, a fin de promover un ambiente de paz y armonía.

Cabe destacar, que en el medio educativo, el ser gerente implica la conformación de ciertas actividades inherentes al desempeño de la labor ejercida. Por ello, Belandria (2010), cuando se es gerente, se debe lograr el bien común en las organizaciones, además, mantener “el equilibrio entre su determinación frente a la consideración para con los demás siendo estas las bases para la convivencia y la equidad” (p. 1). Resulta claro, que se trata de producir cambios en la convivencia escolar, a través de su caracterización de gerente, que demanda la resolución de problemas y la mediación, con fines de hacer frente a las dificultades suscitadas en el medio educativo a partir de la promoción de la convivencia.

De tal modo, que un docente como gerente educativo con desempeño en el aula debe, llevar a cabo actividades gerenciales que delimiten la actuación del estudiante, ejerza competencias que obtendrá a través de la actualización permanente, para desempeñarse con base en los saberes, se profesionalice para adquirir la capacidad de trabajar conjuntamente con otros docentes, dirija buena parte de su gerencia mediante el fortalecimiento de los valores; y sobremanera, ejerza las funciones gerenciales que le permita asumir su condición de gerente, de manera que su desenvolvimiento en el aula se corresponda con su misión en la institución educativa.

Efectivamente, la actualización constituye uno de los principales referentes del gerente educativo en el aula, porque de ella depende el impartir el conocimiento, equilibrar las fuerzas que contribuyen a lograr una convivencia escolar ajustada a las necesidades. Según Barba y Zorrilla (2010):

La actualización es una de las distintas actividades formativas que contribuyen al desarrollo profesional de los maestros. Sus propósitos son la consolidación y la puesta al día de los conocimientos científicos y humanísticos que los maestros requieren para conducir el aprendizaje de los diversos contenidos programáticos de la enseñanza preescolar, primaria y secundaria...propicia el desarrollo de las capacidades didácticas, la creatividad de los maestros en servicio y el conocimiento de las relaciones escolares y sociales que influyen directamente sobre los procesos de aprendizaje. (p. 84)

Es decir, la actualización permite al docente perfeccionarse mediante un proceso evolutivo, en el cual recupera las prácticas educativas y saberes para desarrollar con eficacia su labor como gerente educativo al promover actividades para lograr una convivencia escolar en el aula con base en el fortalecimiento intelectual y práctico de su trabajo y pueda optimizar su intervención; por tanto, debe ajustar sus competencias para ello mediante la actualización permanente.

Por otra parte, la profesionalización también se destaca como fuente de una gerencia implícita en la promoción de la convivencia escolar en el aula; de allí que Timperley y Alton-Lee (citado en Marcelo y Vaillant, 2009), señala que la profesionalización es inherente a: "...los procesos mediante los cuales los profesores aprenden a enseñar y desarrollan y mejoran su repertorio de competencias profesionales" (p. 10). Esta idea de proceso, reclama una atención hacia aspectos del desarrollo profesional de los docentes, quienes hacen valer sus competencias para actuar como guías del comportamiento de los estudiantes, lleven a cabo rutinas de cómo hacer su trabajo gerencial para crear un clima de trabajo en clase que facilite la convivencia escolar en dicho espacio.

Cabe destacar, que un gerente educativo que dé respuesta a las dificultades de convivencia escolar, primordialmente debe promover valores personal-social; y, en este sentido, Flores (2010), argumenta que los valores se refieren a:

...aquella escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar, se relaciona estrechamente con la educación que cada uno recibe desde pequeño. Esta es la que nos ayuda a discernir lo bueno de lo malo y la que consecuentemente, fijara los valores de cada uno de nosotros. (p. 6)

En esta escala moral, el gerente educativo debe mantener convicciones éticas para promover la convivencia escolar en el contexto de aula, para que enseñe al estudiantado a apreciar y valorar lo bueno de lo malo; y, en este sentido, desglose una configuración o cuerpo axiológico que caracterice las prioridades de cada docente, y pueda establecer buena parte de esos valores que sustentan la formación en el estudiante que los hace crecer como persona.

Es importante resaltar, que el gerente educativo cuando realiza su actividad en el aula, debe asumir un acompañamiento de los valores referenciales que le permiten un posicionamiento gerencial acorde a la convivencia a ser desarrollada. En tal sentido, Febres (2013) señala que los valores personales son: "...aquellos principios que reflejan o demarcan los aspectos importantes y prioritarios para la vida de una persona" (p. 72); y los valores sociales, se refieren a: "...las características que un individuo quisiera que definan una sociedad donde convive" (p. 72). Entonces, cuando el gerente educativo promueve la convivencia escolar, los principios que puede desarrollar en lo personal-social, establece razones para conducirse con base en estos valores desde el aula de clases.

Es preciso indicar, que en el campo educativo, la convivencia escolar constituye un fenómeno que se alcanza mediante el fortalecimiento de los valores personales y sociales; incluso, representa su último fin para lograr el desarrollo pleno que el docente debe lograr en el estudiante de educación primaria, para lo cual el obrar con contenidos axiológicos le ayudarán a su preparación como persona humana caracterizada por principios que den lugar a su autorrealización plena.

Por esta razón, los docentes, además de transmitir conocimientos, facilitar actitudes, comportamientos y aptitudes, deben estar preparados ante diferentes situaciones que se presentan en el contexto educativo cuando se deslinda de los principios que debe conducir todo comportamiento en edad escolar. Una de estas misiones consiste en la reafirmación de los valores personales-sociales, los cuales hoy reviste de importancia ante los distintos acontecimientos que día a día socaba los principios que deben regir el comportamiento en la cotidianidad escolar.

Es preciso señalar, que las funciones gerenciales forman parte importante de la labor que desempeña el gerente educativo en el aula; y por señalarse así, Lazzati (2016), al realizar señalamientos del rol de administrador en el gerente, sostiene que éste: “...necesita poseer competencias a fin de planificar, coordinar o controlar” (s.n.p). Es decir, prevé a través de capacidades algunas funciones, entre otras, la de realizar planes a futuro; en este caso, el gerente educativo valora los aspectos fundamentales en el plan de acción realizado para promover la convivencia escolar en el contexto de aula; organiza al personal de la institución para dicho propósito; además, dirige iniciativas para la convivencia y controla o monitorea todo lo realizado a través de las demás funciones gerenciales, para verificar si se han adoptado los cambios fijados.

Además de la actividad del gerente; en este caso el docente como principal actor en la promoción de la convivencia escolar, el espacio del aula es significativo porque es allí donde se reduce la mayor actividad gerencial que permite un mejor equilibrio de las fuerzas que interactúan en la dinámica de la convivencia; y en este sentido, Conde (2012), Explica que en dicho espacio “...se interviene en la imposición de correcciones, se hacen actividades para mejorar la convivencia escolar, se elaboran las normas del aula y sirve de espacio para la puesta en práctica de muchos programas” (p. 390). Efectivamente, el aula representa un contexto en el cual se produce gran parte de la convivencia entre docentes y estudiantes, por cuanto es

allí donde ambos permanecen mayor tiempo intercambiándose experiencias de enseñanza y aprendizaje; a lo cual, optar por una convivencia estable, significa crear un clima de aula apropiado, ejercer la mediación entre las partes; y por supuesto, ser motivador de la convivencia, aspectos que debe ser tomados en consideración por parte del gerente educativo cuando ejerce su actividad como tal en el contexto del aula para promover la convivencia escolar.

En el orden indicado, el clima de aula constituye un factor relevante en la promoción de la convivencia escolar en el salón de clases. A decir de Ascorra (citado en Claro 2012), el clima del aula emerge de las relaciones que se producen de manera dinámica; y sostiene que se trata de una:

Dimensión emergente de las relaciones que los estudiantes y profesores establecen entre sí. Este se constituiría en un proceso recursivo de interacciones entre los actores educacionales, en donde el actuar del escolar y el docente se despliega conforme a una serie de normas, hábitos comportamentales, rituales, prácticas sociales existentes en el contexto del aula; los cuales son constituyentes de nuevos patrones socio afectivos de acción. (p. 106)

De acuerdo con el anterior concepto, el clima de aula se encuentra conformado por un grupo de características de los docentes y estudiantes, quienes interactúan bajo normas, prácticas, percepciones en el aula de clase; y como consecuencia, la dinámica de clase es única y particular según estos elementos; por consiguiente, el gerente educativo debe impartir los principios de convivencia escolar en este espacio, porque se trata de vincular los distintos atributos tanto de docentes como estudiantes, para generar la capacidad socio afectiva que caracteriza el clima de aula.

Uno de los pronunciamientos que se complementa con lo anterior es cómo el gerente educativo ejerce su condición de mediador escolar en el salón de clase, porque como señala Pérez y Pérez (2011):

El mediador escolar debe tener capacidad para adaptarse a los cambios, así como ser autónomo, defensor de la pluralidad de valores y de opciones morales. Del mismo modo, se caracterizará por un espíritu cooperativo y un pensamiento abierto para ser capaz de comprender la diversidad y complejidad de las diferentes situaciones problemáticas que se puedan llegar a vivir. (p. 64)

En este sentido, el docente debe proyectarse como mediador escolar cuando surge un clima poco favorable hacia los preceptos y normas del buen convivir; por tanto, a través de su mediación, devuelve la tranquilidad, armonía y paz que docentes, estudiantes, personal directivo, padres, entre otros actores, prevén soluciones a los conflictos, se constituye en un fuerte mediador de valores, creencias y estándares para asegurar el proceso educativo esperado.

Igualmente, debe ser motivador de la convivencia; y, en los términos de Urcola (2008):

Motivar viene del latín moveré que significa: mover. Es generar en otros una energía conducente al logro de un fin. Es dar o tener motivos para la acción. Es la fuerza que impulsa a un sujeto a adoptar una conducta determinada. En definitiva, motivar es algo tan sencillo como mover a una persona a realizar algo que deseamos que haga. (p. 58)

Desde luego, la motivación conduce al docente a imponer su energía o fuerza para impulsar modos de promover la convivencia escolar en el contexto del aula como parte de su gerencia ejercida; por consiguiente, la motivación contribuye a establecer un puente entre el docente y estudiante para que en el aula, se logren respuestas de convivencia equilibrada, funcional y deseable. Entonces, resultado de ese un estado interno que energiza y dirige al docente hacia metas para instaurar el dinamismo suficiente para alcanzar relaciones exitosas en el contexto del aula cuyo común denominador se sintetiza en propósitos afines a la convivencia escolar.

2.2.2 Convivencia Escolar en el contexto de Escuelas Bolivarianas

En las escuelas bolivarianas, el docente como gerente, ejerce una función que trasciende de impartir conocimientos acordes con los contenidos de la enseñanza, su actividad repercute a ciertos comportamientos que son claras respuestas del equilibrio que debe caracterizar el salón de clase, por tal motivo, el docente día a día cumple una función gerencial, como promotor nato de las actividades focalizadas en la convivencia en su ámbito de acción como es el aula.

Con respecto a la convivencia, se tiene que las escuelas son espacios abiertos donde se resuelven conflictos. Al respecto. Rodes, Monera y Pastor (2010), manifiestan lo siguiente:

La convivencia es el arte de vivir en paz y armonía con las personas y el medio que nos rodea, basado en el ejercicio de la libertad y el respeto a la diferencia y la capacidad de los integrantes de una comunidad para elegir y responder por las consecuencias de sus acciones (p. 112).

Significa, que la convivencia escolar, implica la configuración de la demanda por parte del docente como gerente educativo para que los estudiantes observen paz y armonía en el medio escolar, se conduzcan con libertad, respeto, sean responsables de las consecuencias de las acciones, a fin de evitar la disrupción en clases, además, los conflictos que se pueden presentar cuando se interrumpen los valores que deben preservar.

Los citados autores, sostienen que ésta convivencia cuando es escolar, se generan tres cuestiones de fundamental importancia como es: "...la investigación de la disrupción en las aulas; el análisis sobre la resolución de las situaciones conflictivas;...el estudio del acoso escolar" (p. 113). Por esta razón, las escuelas

bolivarianas establecen códigos a ser seguidos por los estudiantes, mediante disciplina, normas y compromisos escolares, conjugando derechos y deberes en la cotidiana práctica de los mismos, a fin de destacar su proceso de formación integral, que se destaquen como actores con seguridad en la convivencia escolar y social.

Al proseguir con la definición de convivencia escolar, autores como Touriñán (2008) la define como:

La interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socio-afectivo e intelectual de alumnos y alumnas. Esta concepción no se limita a la relación entre personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los actores educativos sin excepción (p.147).

El anterior razonamiento, implica una presencia de un docente impulsor de relaciones entre todos los actores educativos, cuya construcción de experiencias compartidas en un orden axiológico, social y afectivo, son elementos primordiales en la convivencia escolar, porque los miembros que la estructuran, promueven el cambio en el contexto del aula en los cuales el gerente educativo desarrolla su función.

Un aspecto significativo de la convivencia escolar en el contexto de aula lo conforman los valores del estudiante, los cuales deben, de manera conjunta con los docentes de aula, establecer acciones educativas que permitan el mejoramiento de la calidad del proceso educativo en función de la conformación de principios, de manera que el estudiante adquiera un mejor convivir en el contexto educativo.

Estos valores en el estudiante constituyen guías de comportamiento; así lo destacan Rath, Harmin y Simón (2009) quienes señalan: “Los valores surgen de las experiencias y representan guías de la conducta que dan una determinada dirección a

la vida” (p. 99). Significa que representa una visión que impulsa al docente a desarrollar en los estudiantes fijar una orientación en la vida, al inspirar juicios que marcan fines que guían su conducta; éstas pueden ser adquiridas en el medio escolarizado, experimentadas diariamente a través de su formación.

Por consiguiente, el gerente educativo, en este caso el docente debe fortalecer en el estudiante valores para que ellos alcancen a través de esas guías de conducta, una dirección determinada, como instancia de reflexión, de crecimiento personal que facilita la incorporación de los estudiantes el desarrollo en un plano de equidad y, posteriormente, a una sociedad donde puedan realizarse como personas, únicas y responsables de su propia vida, de allí que los valores respeto, responsabilidad y tolerancia como valores en el estudiante, forman parte de este cometido.

Evidentemente, el respeto es un valor relevante que debe ser asumido por el estudiante; y, como sostiene Mott (2009), la acción de respeto: “no solo puede expresar un buen concepto de alguien; comprende también, en otros contextos, la idea de miedo o cautela, por lo que en muchos casos se tiene que elegir una palabra que no sea despectiva” (p. 265). Lo anterior, implica que el respeto como valor humano debe ser parte de los principios que muestran los estudiantes; y a la vez, ser fortalecido por el docente, de manera que refleje en toda la institución la mejor convivencia, donde el estudiante actúe con respeto o cautela, sin frases despectivas unos a los otros, de este modo se puede mantener un clima armónico de convivencia.

En este sentido, el respeto puede ser fortalecido por el docente porque lleva al estudiante hacia una forma de expresión sobre los demás de manera valorativa, aun cuando en ocasiones, puede constituir un referente de miedo o cautela sobre algo o alguien. En cualquiera de ambas circunstancias, el docente debe ser observador en momentos que el estudiante conserve signos de respeto por temor o miramiento hacia

los demás, por tanto, debe ser fortalecido cuando el escenario sea de respeto, a fin de lograr un buen convivir en el área escolar.

Por otra parte, la responsabilidad juega un papel importante cuando se desea obtener una convivencia escolar en el aula, por lo que Mussetta (2010) asegura que este valor: “es uno de los ejes que articulan el núcleo de valores del código moral de la mediación... es la capacidad de previsión y toma de conciencia de las consecuencias de nuestros propios actos.” (p. 87). Entonces, la responsabilidad es el juicio que debe mantener el estudiante cuando busca adherirse a una convivencia efectiva; y ser fortalecido por el docente para que el estudiante tome conciencia sobre lo que hace y los resultados de las actitudes; por tanto, éste cuando mantiene una personalidad en cuya responsabilidad sea positiva, estará en capacidad de afrontar diferentes circunstancias y asumir consecuencias de sus comportamientos cuando se alejan de las normas de convivencia escolar, esto se traduce en que mostrarán menos conflictos con los compañeros, por tanto, mejora la convivencia en el ámbito escolar.

En el orden de los valores del estudiante, la tolerancia también se atiende para lograr el fortalecimiento de la convivencia escolar. Así, Oehling (2010) sostiene que la tolerancia parte del significado de dicho valor y explica: “se deriva del latín *tolerare* y significa por lo tanto, algo así como soportar, sobrellevar, aceptar; se basa en la comprensión totalmente unánime y precisa de la tutela establecida constitucionalmente y respecto a las convicciones” (s.p). De acuerdo a lo expuesto por el autor, en el rol docente para promover este valor, debe prestar atención hacia las convicciones que puede impulsar para lograr que entre los estudiantes exista un margen de tolerancia, y de este modo, integren las mejores relaciones con todos.

En la convivencia escolar, los valores institucionales constituyen un parámetro necesario para establecer un clima de armonía. Bárbaro, Martínez, y Díaz-Aguado (2010) señalan que la construcción de la convivencia escolar debe reunir condiciones

de calidad, para que hagan de: “la escuela el lugar en el que se construyen las capacidades, las relaciones y los valores que nos ayudan a ser como queremos ser” (p. 8). De este modo, la convivencia escolar procede en las instituciones escolares, en el cual los estudiantes puedan desarrollar sus relaciones, valores y habilidades; por tanto, la presencia de aspectos concernientes a la conformación de valores como la integridad, solidaridad y pertenencia atienden a principios trascendentales que debe ser parte de ese componente axiológico en la institución educativa como organización, de allí que sea signo de convivencia escolar en el contexto del aula porque incide favorablemente en ella.

En cuanto a la integridad, Rizo (2013) sostiene que: “...se da cuando se alinea lo que pienso con lo que digo, con lo que hago y con lo que siento” (p. 146). Según el anterior señalamiento, en el medio institucional, quienes hacen vida en él pueden obrar de manera íntegra, porque generalmente hacen lo que se espera y considera que constituye un bien para ellos, sin afectar el interés de los demás; por tanto, el gerente educativo debe promover este valor institucional de modo que este principio direcciona el bien común para todos porque retoma el camino de la transparencia, honestidad, disciplina, entre otros aspectos incorporados en ser íntegro.

La solidaridad también forma parte de los valores institucionales a ser desarrollados por el gerente educativo en el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto del aula, y según plantean García y Martínez (2011) la solidaridad es:

Uno de los elementos característicos de la acción voluntaria, siempre que ésta no se realice en favor de familiares, amigos o vecinos, de forma que se opta por una concepción igualitaria de la misma que implica la superación del perjuicio egoísta y el trato desigual a los desiguales para conseguir la igualdad material que permita satisfacer las necesidades básicas (p 182).

Esto significa, que la solidaridad responde al bienestar social que el docente debe fortalecer como parte de los principios axiológicos institucionales porque resulta una acción voluntaria, no impuesta a favor de quienes comparten el sano convivir. En este sentido, los docentes deben abordar la solidaridad en su entorno educativo para mejorar las relaciones, para ayudar a los demás, superar situaciones y afianzarse en este valor. Asimismo, son solidarios, por ejemplo, cuando extiende su mano para ayudar al otro, trátese de su círculo de allegados o no, para asegurar que pueda alcanzar propósitos de convivencia equilibrada.

En otras palabras, la solidaridad nace de aquellas vivencias que emanan del compromiso o sentimiento de ayuda hacia los demás, este valor humano al ser fortalecido para la convivencia escolar en el contexto del aula, puede generar un vínculo con los demás, incluso, hacerse extensivo a terceros, con la sociedad y su bienestar; por tanto, el docente debe fortalecer este valor institucional, para que cada día se promueva el acompañamiento con todos los actores educativos.

Otro valor institucional se refiere a la pertenencia; y según Dardano, Cipolla y Cipolla (2015):

Todo ser humano nace con un sentido de pertenencia, que es algo así como la noción natural e inconsciente de saber que es parte de alguien o de algo. Quien disfruta de esa pertenencia afirma su valor como individuo, se siente seguro y es capaz de desarrollar una vida plena. En muchas oportunidades y por diferentes circunstancias, las personas están en una búsqueda constante por pertenecer, ya que necesitan satisfacer el sentido de pertenencia...Cuando lo logran, experimentan una sensación de estabilidad interior. (p. 25).

Ese sentido de pertenencia como parte de los valores institucionales, permiten al gerente educativo asumir que es parte de la organización educativa, se reafirma como persona confiada para llevar a cabo una convivencia escolar que permita enaltecer todos los valores, tanto del estudiante como los del sitio donde labora,

porque se siente parte del mismo, mientras más seguro se sienta, más elevado será su sentimiento hacia la convivencia escolar, y estará dispuesto con satisfacción, a promover las normas y acuerdos que la conforman.

Cabe agregar, que la convivencia escolar se nutre de los acuerdos establecidos en la institución educativa, y del cual no se encuentra exenta el contexto del aula; a lo que Bustamante (2008), sostiene que los acuerdos de convivencia en el ámbito escolar trata acerca de: “La interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socio afectivo e intelectual de alumnos y alumnas” (p. 110). Bajo esta consideración, se busca la integración de todos como maneras de mediación y construcción de metas y logros educativos a través respuestas morales, éticas, disciplinarias para el mayor desenvolvimiento de una convivencia sana en el plantel. En los términos señalados, los acuerdos de convivencia constituyen comportamientos dirigidos a respetar la diversidad de todos, las opiniones, establecer reglas y pautas claras sobre cómo conducir y manejarse como grupo, en pro de bienestar de todos los actores del proceso educativo; y ello, se obtiene mediante el establecimiento de normas, deberes escolares y la práctica de la disciplina escolar.

Evidentemente, las normas forman parte de los acuerdos de convivencia; y en tal sentido, Calderón (2011) hace mención que éstos se encuentran conformados por:

...un conjunto de reglas que tienen como objetivo controlar y mantener el orden en las actividades educativas y, en consecuencia, un mejor desarrollo del proceso educativo, a fin de facilitar la convivencia en un ambiente que propicie un clima de aprendizaje. (p. 48).

Es decir, la convivencia resulta de un acuerdo realizado entre las partes, y del cual surgen normas rectoras para su mantenimiento. De tales normas, emanan pautas destinadas a establecer un medio de control de las actividades para facilitar la

convivencia escolar en el contexto del aula; y es ahí donde el gerente educativo debe promover la consistencia de ellas, como patrón de comportamientos, y de este modo, se pueda aplicar sanciones cuando los estudiantes transgreden la convivencia escolar bajo parámetros de cumplimiento para hacer valer los acuerdos como fuente de la convivencia escolar.

Del mismo modo, los deberes escolares constituyen un referente implícito en los acuerdos de la convivencia escolar. Para Severe (2009), los docentes deben guiar a los estudiantes en el desarrollo de hábitos con relación a los deberes escolares. Ellos deben:

...explicar a sus alumnos el valor de los deberes, deben decirles que su función es ayudarles a aprender y que verán la recompensa en sus notas y en el futuro. Los deberes ayudan a desarrollar responsabilidad e independencia...Sobre los profesores recae la responsabilidad de asegurarse de que éstos se corresponden con el nivel del niño: debe tratarse de una tarea justa. (p. 145)

Cuando se promueve la convivencia escolar en el contexto del aula, buena parte de ella se obtiene, cuando el gerente educativo atiende al compromiso y responsabilidad de estimular en el estudiante los deberes escolares, porque se trata de un paso importante para lograr la armonía en clase y un clima basado en la responsabilidad que todos deben asumir. El cumplir con los deberes escolares, forma parte de la gestión que el docente realiza para desarrollar una convivencia pacífica, distanciada de la conflictividad que provoca el hecho que los estudiantes incumplan con dichas obligaciones.

Con referencia a la disciplina escolar como fuente de los acuerdos necesarios en la convivencia escolar, así que Hidalgo y Alfonso (2009), señalan que la disciplina:

...se expresa a través de pautas, criterios con el objetivo de lograr un fin, objetivo, desarrollar una actividad, en el ámbito educativo, particularmente se establece a través de las normativas disciplinarias o de convivencia...La disciplina escolar, está integrada por un conjunto de reglas, que tienen como objetivo el controlar y mantener el orden en las actividades educativas y en consecuencia un mejor desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje. (p. 1)

Puntualizándose lo anterior, se indica que la disciplina escolar se encuentra enmarcada en normas tendientes a una mejor convivencia en el aula de clase, por tanto, es algo necesario para lograr metas, objetivos, desarrollarse como persona; en fin, adquirir capacidades para desenvolverse en cualquier ámbito del quehacer educativo; por consiguiente, el gerente educativo debe implementarla para lograr el propósito final de una socialización positiva necesaria para una convivencia escolar ajustada a las necesidades de la institución.

En la convivencia escolar, los factores que la afectan constituyen situaciones que alteran las relaciones entre los estudiantes; y estos con el docente; es por ello, que a juicio de Perdomo (2011): “Entendemos por convivencia escolar la interrelación entre los diferentes miembros de una unidad educativa, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socio afectivo e intelectual de alumnos y alumnas” (p. 6). De allí que al considerar los factores que afectan la convivencia escolar, lógicamente se está ante circunstancias que deterioran la sana armonía y el equilibrio deseable para que todos se integren sin dificultades en el proceso educativo.

Entonces, autores como Armas (2007) asegura que hay planes de mejora para la convivencia, que parten de una evaluación de necesidades; agrega el citado autor que en los mismos: “se reconoce la complejidad de la convivencia y la presencia de múltiples factores que inciden en la situación problemática” (p. 135). Estos factores, pueden ser psicológicos, educativos, de exclusión, modelos o patrones de comportamiento y sociales.

El citado autor, señala como factores, los siguientes: (a) factores de índole psicológico, entre éstos refiere la poca tolerancia a la frustración, impulsividad, relaciones deterioradas con personas adultas, además, déficit en las habilidades sociales; (b) factores propiamente educativos; mencionándose los vinculantes con el tipo de enseñanza y el currículo impartido, así como la metodología utilizada; también las relaciones existentes entre estudiantes, docentes, familia e institución escolar; (c) factores derivados de la exclusión, en éstos puntualiza las diferencias interculturales, marginación, algunas caracterizaciones sociales, es el caso de la permisividad y modelos o patrones suministrados.

Los modelos de comportamiento también pueden afectar la convivencia escolar, tratándose que los actores educativos, puedan obrar según los patrones adquiridos durante la formación de la personalidad. Oblitas (2010) plantea que:

Quando el modelo (es decir, la persona a imitar) luce muy cualificado y con experiencia, tenga una posición importante, controle las recompensas que desea... sea del mismo sexo tenga una edad similar y pertenezca a la misma clase social, sea simpático y amable, y si recibe recompensas por lo que hace...La persona que observa al modelo debe saber que tiene que imitarlo, asumir una actitud similar, tener simpatía o que le guste el modelo y ser recompensado por realizar las conductas observadas (p. 208)

Sobre este aspecto, cuando los signatarios de una institución educativa, realizan comportamientos apegados a modelos, significa que obrar según la imitación que realizan sobre otros que presentan modos de responder ante las dificultades implícitas en la convivencia escolar, por tanto, cuando alteran las relaciones, afectan los valores humanos y el desempeño de la gerencia ejercida del rol ejercido por el docente para lograr la armonía institucional.

También los factores sociales pueden incidir en la convivencia en el contexto de aula, según, Acosta (2008), puntualiza que los factores sociales se relacionan con la

imagen de las personas; y, al respecto sostiene que se vinculan con: “La transformación progresiva de nuestra sociedad...existe una presión social cada vez mayor hacia la propia autorrealización en todos los órdenes: el profesional, el familiar, el de ocio” (p. 107). Es decir, se encuentran relacionados con la imagen tanto del talento humano que labora en las instituciones como éstas cuando se proyectan hacia el entorno; o bien, éste puede afectar o favorecer la sede educativo; y, en tal sentido, el gerente educativo podría establecer lazos de comunicación con estudiantes que actúan contra del orden establecido debido a ciertos factores sociales que los motivan a actuar de este modo, por ejemplo, la pobreza; o bien, organizar en clase equipos que trabajen en soluciones para la disminución de la violencia social del entorno donde se encuentra el plantel a fin de evitar que similar situaciones se produzca en dicho espacio.

En resumen, los factores antes indicados, se pueden alternar la convivencia escolar, por tanto, dificultan las relaciones entre docentes y estudiantes, incluso, padres, representantes, terceros, quienes finalmente, y de manera conjunta, deben valorarlos, brindar una oportuna intervención mediante la acción gerencial, a objeto de dinamizar el papel docente para una convivencia escolar equilibrada.

2.2.3 Estrategias Gerenciales para la Promoción de la Convivencia Escolar

Para una mayor comprensión de la estrategia gerencial en el ejercicio de las acciones como gerente educativo en la promoción de la convivencia escolar en el contexto del aula, hay que partir del concepto de gerencia. Garcamo (2007) señala que: “la gerencia ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia algún objetivo común. Esto indica el propósito o función de la gerencia” (p. 57). Además agrega, que las funciones básicas de la gerencia son: planificar, organizar, coordinar, controlar y dirigir. En el rol docente, al

concebir estrategias gerenciales para promover la convivencia escolar, debe hacer alusión a los procesos ventilados en el análisis del ambiente donde se desenvuelve los actores participantes de este fenómeno, saber qué son estrategias y mantener capacidad de aceptación, esto generará un mejor desempeño gerencial; en este caso, en el docente.

Significa que el fin último del gerente educativo cuando promueve la convivencia escolar, es el contar con estrategias gerenciales, tiene como propósito crear nuevas actitudes y capacidades para lograr una sana armonía escolar, de allí, la importancia de saber qué estrategia utilizar, verificar la factibilidad de la misma y esencialmente, llevar a cabo un buen análisis del ambiente externo e interno.

En lo que corresponde al análisis del ambiente o factores internos, Muñiz (2010), señala: “Se refieren al conjunto de recursos internos que las organizaciones tienen, además, se relaciona con el personal, tecnología, entre otros elementos; pero que dichos factores: limitan la actividad y crecimiento futuro” (p. 39). Además, incluye las debilidades y fortalezas porque facilita un diagnóstico de la situación real de la organización a fin de lograrse la toma de decisiones efectivas. Estos elementos deben ser considerados por el gerente educativo como promotor de la convivencia escolar en el contexto del aula.

En este mismo orden de ideas, sostiene el citado autor, en relación al análisis o factores externos que: “Existen diferentes factores que son externos a la empresa y no afectan de igual forma a todas las empresas, son factores que no se pueden controlar ya que vienen en cierta manera impuestos, pero sí se pueden minimizar sus efectos” (p. 38). Agrega que se tratan de oportunidades y amenazas en una organización. En el caso del docente, cuando se diseñan las estrategias gerenciales para promover la convivencia escolar en el aula, es necesario mencionar las oportunidades con que se

cuenta en el desarrollo de las mismas, además, indagar las amenazas que se pueden mover en función de la promoción de la convivencia escolar.

2.2.4 Teorías que Sustentan el Estudio

Las teorías organizacionales forman un complejo mundo explicativo de los procesos educativos cuando se trata de tomar medidas por parte del gerente educativo para promover en el aula una mejor convivencia escolar. Sastre (2013):

Las teorías en organización en vigor coinciden en otorgar un rol fundamental a sus directivos o gobernantes, no solamente en lo que refiere a la definición de las estrategias corporativas, así como también sobre su comportamiento ético que contribuya al incremento del capital social. (s.p)

En este sentido, cuando se asumen teorías organizativas, éstas se caracterizan por asignar un papel importante a quienes ejercen la dirección de las instituciones; y en el caso del contexto educativo, se trata de la gerencia educativa ejercida por el gerente de aula, cuando no sólo busca accionar estrategias para lograr una convivencia escolar efectiva; también, al realizar el acompañamiento de un comportamiento ético a ser promovido a partir de un modelo de actuación para que aumente los principios de ese capital humano focalizado en los estudiantes para optimizar la convivencia entre todos.

Para explicar lo concerniente al gerente educativo como promotor de la convivencia escolar en el contexto del aula, la teoría del Comportamiento y Desarrollo Organizacional, es una teoría clásica que va acompañada en función de la teoría de sistemas. Se fundamenta en la conducta individual de las personas, para explicar cómo se comportan estas, es importante también revisar la teoría de las relaciones humanas; como resultado de la interacción entre el individuo y la situación

que lo rodea. Las personas difieren en cuanto a su impulso básico relación y el mismo individuo puede tener diferentes niveles de motivación que varían con el tiempo.

Ahora bien, en el gerente educativo como promotor de la convivencia escolar en el contexto del aula, es necesario que aplique el conocimiento gerencial con el fin de obtener la mejora de las acciones tendientes a optimizar la convivencia, así lo plantea Robbins, (2008), cuando trata sobre el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones; estudia la dinámica y funcionamiento de la organización y cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ella, es considerado uno de los más importantes retos para los gerentes. Esta teoría es aplicable a las escuelas bolivarianas, visualizándolas como un ente social que tiene vida y cultura propia, desarrollando la administración y los sistemas de organización para dirigir a las personas.

De igual manera, la teoría de las Relaciones Humanas, sustenta la investigación objeto de estudio. Según concluye Hawthorne (citado en Montes y González, 2010):

...no son los incentivos dinerarios los que mejoran el desempeño de los trabajadores, sino que es el orgullo de pertenecer a ese grupo y el trato de favor y atención por parte de los responsables lo que aumenta la motivación de los trabajadores y se refleja en una mejora en la productividad. (p. 4)

Significa, que el gerente educativo como promotor de la convivencia escolar en el aula de clase, asume un sentido de pertenencia, se siente orgulloso y se motiva en el papel ejercido; y con ello, mejora la instauración de los valores institucionales y de los estudiantes; además, como parte de dicha convivencia impulsa un clima de aula positivo, realiza la mediación escolar, motiva un espacio de convivencia en el aula equilibrado.

Por su parte, Chiavenato (2009), señala:

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. (p.92)

Lo anterior, indica que los seres humanos necesitan integrarse socialmente en los grupos de trabajo, y dependiendo del comportamiento que estos manifiesten se lograra la aceptación, integración y participación con el entorno.

En este mismo orden de ideas, el autor citado anteriormente, más adelante indica: “cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes” (p.92). Es decir, cada quien cuenta con su propio temperamento y manera de actuar, único en toda persona y este a su vez está influenciado por quienes lo rodean, el cual se reflejara en la relación armónica al facilitar la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

Asimismo, la teoría de la Gerencia Estratégica, es considerada como una herramienta para administrar y ordenar los cambios donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos al reconocer la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de una empresa, para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

Según Serna (2010) manifiesta: “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan, analizan información pertinente, interna y externa” (p. 55). Por lo que, se hace

evidente que para una organización alcanzar lo propuesto es imprescindible que se seleccionen estrategias apropiadas atrayendo así la motivación de las personas claves en toda institución tomando en cuenta, lo individual, y lo organizacional. Esto hará, que se liberen energías, con una visión compartida, contando con la convicción de que puedan llevar a cabo lo que se ha formulado como meta a cumplir.

Es así como, el autor citado anteriormente, plantea la importancia de pensar estratégicamente, incluso hace mención a la necesidad de crear una cultura estratégica haciendo hincapié en la importancia de la participación de todos los miembros de la organización comprometidos con la misión, visión y objetivos de la misma; por ende el gerente de aula debe ser un estratega, excelente comunicador y líder

De igual manera, la teoría constructivista, explica como aprende el ser humano y la importancia del aprendizaje en la vida de estos; en esta teoría los procesos de enseñanza y aprendizaje se conciben a través de un trabajo dinámico, colaborativo e interactivo por parte de los individuos que participan en este como: profesor, estudiantes, contexto, entorno y medio cultural en el que se desenvuelven los individuos.

En efecto, Carreño (2009) señala, que el constructivismo “ha tenido un lugar revolucionario en el campo educativo...porque comprende la existencia de las diferentes etapas en el desarrollo cognoscitivo de los alumnos; y además redefine el lugar y rol del estudiantes y profesores” (p.112), en este sentido, es oportuno acotar que esta teoría ha servido de fundamento para creación de nuevas teorías en el campo educativo las cuales han permitido renovar y transformar procesos de enseñanza y aprendizaje.

2.3 Aspectos Legales

Las bases legales se enfocan en tres basamentos jurídicos: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000); en la Ley Orgánica de Educación (2009) y en la Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (2013).

En cuanto a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), el Art. 102 establece: La educación es un derecho humano, está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad.

Como se puede notar en este artículo, Las normas de convivencia dan respuesta a una actuación bajo el respeto y al desarrollo pleno de la personalidad en el estudiante, quien a través de su preservación, podrá estar apto para su desempeño en todas las facetas de la vida.

Por su parte, la Ley Orgánica de Educación (2009), cuando se destaca las competencias del estado docente, en su Artículo 6: El Estado, garantiza el derecho pleno a una educación integral, permanente, continua y de calidad para todos y todas con equidad de género en igualdad de condiciones y oportunidades, derechos y deberes.

Bajo este marco legal, el anterior artículo aborda que es un principio tanto constitucional como legal la igualdad de oportunidades; de manera tal, que el gerente educativo cuando da oportunidades a todos los estudiantes de ser benefactores de las normas de convivencia, lo realiza sin distinción alguna; así, debe velar por el derecho pleno a una educación integral ejercer un papel versado en funciones gerenciales para realizar dicha misión con efectividad.

De igual manera, la Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (2015) en su artículo 53 señala el Derecho a la Educación expresado del siguiente modo: Los niños, niñas y adolescentes tienen el derecho a la educación gratuita y obligatoria, garantizándoles las oportunidades y las condiciones para que tal derecho se cumpla, aun cuando estén cumpliendo medida socioeducativa en el Sistema Penal de Responsabilidad del Adolescente. Es decir, se trata de la garantía que debe asumir el Estado para que el niño, niña y adolescente pueda proseguir en el sistema educativo, cuando se crean las condiciones aptas como son las resultantes de buenas normas de convivencia escolar, cuyo docente de aula procede a instaurar en el aula de clase.

Por su parte, el artículo 57, trata sobre la disciplina escolar, la cual debe corresponder los derechos y garantías de los niños, niñas y adolescentes; por tanto, la disciplina escolar debe ser administrada de forma acorde con los derechos, garantías y deberes de los niños, niñas y adolescentes. En consecuencia, es fundamental establecer con claridad el reglamento disciplinario, acerca de los hechos sujetos a sanción y su procedimiento, quienes deben ser informados, ejerciéndose el derecho a opinar y a la defensa, entre otros. Visto este procedimiento aplicable a los estudiantes, éstos quedan sujetos a sanciones cuando transgreden los acuerdos de convivencia escolar, por tanto, el docente como gerente educativo debe velar porque en el marco de su competencia, los estudiantes preserven las actuaciones apegadas a la ley.

2.4 Sistema de Variable y Operacionalización

En el desarrollo del trabajo de investigación es indispensable el sistema de variables, debido que es a través de este que se realiza un análisis global del problema planteado, Arias (2012) señala que “Un sistema de variables es el conjunto de características cambiantes que se relacionan según su dependencia o función en una investigación” (p.109). En este sentido el sistema de variables comprende además de

las variables, dimensiones, indicadores e ítems, todos debidamente relacionados y dependientes entre si jerárquicamente lo que finalmente permite definir teóricamente dicha variable midiendo el problema planteado en el análisis de los resultados.

La variable es considerada por Hurtado (2010) como: “...una característica que asume valores diferentes de una unidad de estudio a otra o ben la misma unidad a lo largo del tiempo” (p. 130). Es decir, se encuentra configurada por propiedades que pueden fluctuar en el tiempo, es posible cuantificarlas en atención a los elementos que la constituyen. En estas propiedades, se produce la capacidad definitoria y operacional de la variable que se relacionan con el fenómeno de estudio, a fin de construir el marco sobre el cual descansa los elementos explicativos del mismo.

Al efecto, la definición conceptual según Hernández, Fernández y Baptista (2010): “...constituye la adecuación de la definición conceptual a los requerimientos prácticos de la investigación” (p. 110). Tomándose como referencia lo señalado, la investigación tiene como variable de estudio: El gerente educativo como promotor de la convivencia escolar en el contexto de aula cuya definición se presenta en el respectivo cuadro de variables.

En cuanto a la definición operacional, Arias (2012), señala: “...establece los indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición” (p. 63). En este sentido, en la presente tabla se ofrece la operacionalización de la variable de estudio, conformada por las dimensiones, indicadores y sub-indicadores, la cual se medirá mediante un cuestionario en escala Likert de tres opciones de respuestas; las dimensiones del estudio son el gerente educativo y convivencia escolar, con sus respectivos indicadores gerente y aula para la primera dimensión y para la segunda: valores del estudiante, valores institucionales, acuerdos y factores que afectan la convivencia.

La adecuada operacionalización de las variables permite llevar la teoría a la práctica, para detallar mejor aspectos muy generales de la investigación por ello, la autora desprendió de los indicadores características que permitieron establecer subindicadores los cuales están esquematizados en la tabla 1 denominada operacionalización de variables de estudio, los cuales condujeron a la construcción del instrumento de recolección de datos que se aplicó.

Tabla 2.1. Operacionalización de la Variable de Estudio

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Sub-Indicadores	Instrumento		
						A	B	C
El gerente educativo como promotor de la convivencia escolar en el contexto de aula	Actividad llevada a cabo por el docente en el aula de clases observado desde su actuación como gerente educativo en el aula para el fortalecimiento de la convivencia escolar.	La variable será medida operacionalmente a través de la técnica de la encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario que será suministrado a los docentes, padres/representantes y estudiantes, de las escuelas bolivarianas objeto de estudio en razón de una escala de estimación de frecuencia con las opciones de respuesta: Siempre, Algunas Veces y Nunca.	El Gerente Educativo en el Aula	Gerente	1. Actualización	1	1	1
					2. Profesionalización	2	2	2
					3. Valores personal-social	3,4	3,4	3,4
					4. Funciones gerenciales	5,6,7	5,6,7	5,6,7
			Aula	5. Clima de aula 6. Mediador escolar en el salón de clases 7. Motivador de la convivencia	8	8	8	
					9	9	9	
			Convivencia Escolar	Valores del estudiante	8. Respeto	11	11	11
					9. Responsabilidad	12	12	12
					10. Tolerancia	13	13	13
					Valores institucionales	11. Integridad	14	14
12. Solidaridad	15	15				15		
13. Pertenencia	16	16				16		
Acuerdos	14. Normas	17	17	17				
	15. Deberes escolares	18	18	18				
	16. Disciplina escolar	19	19	19				
Factores que afectan la convivencia	17. Psicológicos 18. Educativos 19. Exclusión 20. Modelos o patrones de comportamiento 21. Sociales	20,21	20,21	20,21				
		22,23	22,23	22,23				
		24,25	24,25	24,25				
		26,27	26,27	26,27				
		28,29	28,29	28,29				

Fuente. Moncada, N. (2017)

Leyenda: A: Docentes B: Padres y Representantes C: Estudiantes

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En todo estudio, la metodología comprende el conjunto de procedimientos a seguir por todo investigador o investigadora para alcanzar los objetivos planteados. Al respecto, Arias (2012), refiere que “la metodología de una investigación, incluye el cómo se realizará el estudio para resolver el problema planteado” (p.110), Es decir, se trata de la manera de enfocar el fenómeno de estudio de manera sistemática y lógica, según los principios investigativos que debe caracterizarle. Por lo tanto, el marco metodológico, obedece al establecimiento de métodos lógicos a fin de permitir la realización de un estudio sistemático, bajo principios que la rigen.

3.1 Modelo de la Investigación

La presente investigación trata acerca del estudio del gerente educativo como promotor de la convivencia escolar en el contexto de aula de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Ayacucho del Estado Táchira, con la intención de dar respuesta a la interrogante: ¿Qué estrategias se deben proponer para que el gerente educativo sirva como promotor de la convivencia escolar en el contexto de aula en Escuelas Bolivarianas a objeto de estudio?, metodológicamente hablando esta investigación se enmarca en la rama de las ciencias sociales.

En este orden de ideas las ciencias sociales pertenecen al campo de las ciencias fácticas puesto que en esta investigación se analizan hechos del mundo físico tal como lo señala Palella y Martins (2012) las ciencias fácticas “trabajan con objetos reales que ocupan un espacio y un tiempo” (p. 43); en este sentido se puede señalar que el siguiente estudio partió de la observación de hechos reales, los cuales se

estudiarán siguiendo un camino metodológico sin alterar resultados a través de un análisis objetivo, de igual forma por tratarse de ciencias sociales estudia la relación de las personas entre si y su desenvolvimiento en diferentes escenarios en este caso las escuelas bolivarianas

3.2 Nivel de la Investigación

Según Arias (2012), el nivel de la investigación: “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p. 23). De acuerdo con lo anterior, el objeto de la presente investigación es el rol del gerente educativo como promotor de la convivencia escolar; la misma se enmarca en un estudio de carácter cuantitativo. González y Rodríguez (citado por Hurtado, 2010) revelan que este tipo de metodología alude: “a la investigación que predominantemente, tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística” (p. 41). En el caso del estudio, parte del camino metodológico obedeció a la toma de datos, a éstos se les dará un tratamiento numérico para explicar la realidad.

La investigación se ubicó también en un nivel descriptivo, porque señala los elementos de estudio, según lo señalado por Arias (2012), “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 22). Siguiendo lo señalado por el autor, se describió las características resaltantes del manejo de la convivencia escolar como variable para la debida caracterización.

3.3 Diseño de la Investigación

En el marco de la investigación formulada a proponer estrategias gerenciales dirigidas al gerente educativo como promotor de la convivencia escolar en el contexto

de aula de Escuelas Bolivarianas, indica Arias (2012), el diseño de la investigación es “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado, al observar y recolectar los datos directamente de la realidad”. (p. 26). De esta manera se refiere a la planificación sucesiva de actividades que se organizan para recolectar y analizar los datos. En otras palabras, constituye una estrategia general de trabajo, en el cual se determina el alcance del problema, orientándolo según las etapas que se indiquen.

Estas actividades sucesivas que conforman el diseño de investigación, se adhieren a un diseño de campo, no experimental, porque se recolecto la información en un momento único. La investigación es de campo, definida según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007), como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo usos de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas y enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p. 5).

El anterior señalamiento, implica recabar la información en el mismo sitio donde se detecta el problema, es decir, en las Escuelas Bolivarianas “San Isidro” y “María Albertina Rosales de Pabón”, adscritas al NER 293, Municipio Ayacucho, del Estado Táchira, para recabar la información relacionada con la variable a ser descrita. El criterio de selección es intencional, en virtud que la investigadora se desempeña en uno de los planteles que serán objeto de estudio y ha observado que en gran parte de las Escuelas Bolivarianas se presentan similar fenómeno.

Por lo tanto, el diseño de este estudio fue no experimental, en donde Palella y Martins (2012), lo definen como: “es lo que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable” (p. 96), Es decir no se manipularon variables, o bien, la

investigadora no midió la causa y efecto de la temática identificada. A su vez es transversal o transaccional, porque según los citados autores los datos se recolectaron “en un solo momento en un tiempo único. Su finalidad es la de describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado sin manipularlas” (p. 104). Se asume de manera natural la intervención del fenómeno a estudiar, sin necesidad de incorporar elementos en su desarrollo.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

Explica Balestrini (2008), que la población: “Se entiende como un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (p. 137). Se trata de varios sujetos con características afines, la población objeto de estudio fue delimitada por docentes de las Escuelas Bolivarianas “San Isidro” y “María Albertina Rosales de Pabón”, adscritas al NER 293, suman un total de 40 sujetos de estudio; luego corresponde a los padres y representantes, éstos suman 230 sujetos y finalmente los estudiantes, con un total de 234 escolares, ambas poblaciones de cuarto, quinto y sexto grado de educación primaria, como se indica en la tabla siguiente:

Tabla 3.1 Población objeto de estudio

Institución	Estrato 1	Estrato 2			Estrato 3		
Educativa	Docentes	Representantes (4to. 5to, 6to.)			Estudiantes (4to. 5to, 6to.)		
U E B. “San Isidro”	14	14	25	24	14	25	25
Sub-Total	14	63			64		

Cont. Tabla 3.1							
Institución	Estrato 1	Estrato 2			Estrato 3		
Educativa	Docentes	Representantes			Estudiantes		
		(4to. 5to, 6to.)			(4to. 5to, 6to.)		
U.E.B. “María Albertina Rosales de Pabón.”	26	63	63	41	64	64	42
Sub-Total	26	167			170		
Total	40	230			234		

Fuente: Dirección del NER 293. Año Escolar 2016-2017.

3.4.2 Muestra

En cuanto a la muestra, autores como Hurtado (2010) sostienen al respecto que, “El muestreo no es requisito indispensable de toda investigación, eso depende de los propósitos del investigador, el contexto y las características de las unidades de estudio” (p. 140). La citada autora, señala que hay criterios de selección para la muestra. En el caso de los docentes la muestra estuvo conformada por la totalidad de la misma, por tanto se trata de una muestra exhaustiva o censal, en el cual según Arias (2012) “Los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador”, como lo expresa el autor citado anteriormente, razón por la cual no se hará ningún tipo de muestreo, en este caso, la muestra se conformó por cuarenta (40) docentes.

Sin embargo en relación a los estudiantes se realizó un muestreo probabilístico, tomando en consideración un muestreo aleatorio simple para los padres y representantes, seleccionando un padre por estudiante, de tal manera se convierte

también en un muestreo probabilístico; además la autora de la investigación consideró también como criterio de selección de la muestra encuestar exclusivamente a los estudiantes de cuarto, quinto y sexto grado, tomando en cuenta que es en estos grados donde más se evidencia el problema objeto de estudio aunado al factor que los estudiantes tiene mejor dominio de la comprensión lectora para dar respuesta a los ítems redactados. El tamaño de la muestra se determinó a través de la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n= Tamaño de la Muestra

N= Tamaño de la Población

Z= Nivel de Confianza del 95%, valor (1,96)

e= Error Muestral: 5%, 10% = 0,05, 0,10

P= Probabilidad de Ocurrencia: 50%, valor 0,50

Q= Probabilidad de no Ocurrencia: 50%, valor 0,50

Representantes:

$$n = \frac{(1,96)^2 * (230) * (0,5 * 0,5)}{(0,05)^2 (230 - 1) + (1,96)^2 * (0,5 * 0,5)}$$

$$n = 144$$

fm= Frecuencia muestral

$$fm = \frac{n}{N} = \frac{144}{230} = 0,626$$

Estudiantes:

$$n = \frac{(1,96)^2 * (234) * (0,5 * 0,5)}{(0,05)^2 (234 - 1) + (1,96)^2 * (0,5 * 0,5)}$$

$$n = 146$$

fm= Frecuencia muestral

$$fm = \frac{n}{N} = \frac{146}{234} = 0,624$$

Tabla 3.2 Tamaño de la muestra por escuela

Institución Educativa	Representantes			Estudiantes		
	(4to.)	(5to.)	(6to.)	(4to.)	(5to.)	(6to.)
Unidad Educativa Bolivariana “San Isidro”	8	15	16	8	16	16
	63 x 0,626= 39			64 x 0,624 = 40		
Unidad Educativa Bolivariana “María Albertina Rosales de P”.	40	40	25	40	40	26
	167 x 0,626= 105			170 x 0,624= 106		
Total	39+105=144			40+106=146		

Fuente: Moncada, N. (2017)

3.5 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica a ser usada fue la encuesta, Álvarez (2008) refiere que es una de las técnicas a ser utilizadas en la investigación y trata acerca de “la formulación de preguntas a un número determinado de individuos que representa a un colectivo más amplio, en la búsqueda de la información” (p. 72). En cuanto al cuestionario, el citado autor señala que es un instrumento, puede ser de preguntas cerradas, caracterizado por presentar alternativas o categorías de respuestas previamente delimitadas. Se utilizó la técnica de encuesta, pero la misma se hará efectiva a través de tres cuestionarios dirigidos a docentes (Anexo A y D), estudiantes (Anexo C y E), padres y representantes (Anexo B y F), a fin de tomar los datos que expliquen el fenómeno de estudio sobre el manejo de la convivencia escolar.

Los cuestionarios midieron los elementos de investigación en cada uno de los ítems; conformados por 29 preguntas, se tendrá como opciones: Siempre, Algunas Veces y Nunca; es decir, se tratará de una escala de estimación de frecuencia en tres (3) opciones de respuesta.

3.6 Validez y Confiabilidad

La validez y confiabilidad constituyen dos pasos metodológicos que permiten determinar la pertinencia de los reactivos de un instrumento con la variable y la probabilidad de ser confiable, al aplicarlos en la población sujeto de estudio.

En cuanto a la validez, Palella y Martins (2012), señalan que, “son representativos (grado de representatividad) del dominio o universo de contenido de las propiedades que se desea medir” (p. 172). Esta representatividad, será valorada por expertos mediante un protocolo de validación contentivo de una carta dirigida al

experto, constancia de validación, (Anexo J), tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems, título, objetivos de la investigación, cuadro de la operacionalización de la variable y cuestionarios. Los expertos serán tres (03) egresados en gerencia educativa, quienes revisarán los cuestionarios; (Anexo A, B, C) uno dirigido a los docentes; un segundo instrumento, a ser aplicado a los estudiantes y finalmente un tercer instrumento destinado a los padres y representantes. Según la pertinencia de las observaciones se procederá al diseño de una segunda versión del mismo.

Además de la validación, la confiabilidad es otro paso metodológico de medición y se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto en diferente tiempo produce iguales resultados. Al respecto, Ruiz (2009), la refiere como “estudiar la exactitud con que puede hacerse medidas significativas y adecuadas con un instrumento, y en el sentido que se mida realmente el rasgo que se pretende medir” (p. 73). Esto significa que las preguntas del instrumento deberán registrar datos de forma clara para luego captar lo que se desea medir, por lo tanto debe implicar correspondencia con la variable, dimensiones e indicadores.

Una vez validado el cuestionario, se aplicó la prueba piloto en la Unidad Educativa “Dr. Francisco Antonio Guerrero” (Anexo H), ubicada en Seboruco, la cual presenta características similares a la población objeto de estudio, Adicionalmente, Buendía (citado en Bisquerra, 2009), agrega que:

La confección del cuestionario piloto y su formulación definitiva darán paso al nivel estadístico, en el que, tras la codificación y análisis de los datos, se podrán elaborar conclusiones, realizar generalizaciones e integrar en el marco teórico de partida las conclusiones elaboradas. (p. 236).

Al respecto, se seleccionaron 10 docentes, 10 padres o representantes y 10 estudiantes, poblaciones de cuarto, quinto y sexto grado de educación primaria.

Luego, se procedió a tabular los datos recolectados para posteriormente, obtener el nivel de confiabilidad a través del cálculo estadístico Alfa de Cronbach, el cual se aplica a pruebas de escalamiento, la fórmula estadística es la siguiente:

$$\alpha = N/N-1 * (1 - \Sigma Si^2/S^2)$$

Donde:

α = Coeficiente del alfa de Cronbach =

ΣSi^2 = Sumatoria de la varianza de los ítems

S^2 = Varianza de la suma de los ítems

N= Número total de sujetos a los que se les aplicó el instrumento

La aplicación de la fórmula:

Docentes	$\alpha = 29/29-1 * (1 - 5,43/37,66)$
	$\alpha = 0,89$

Padres y Representantes	$\alpha = 29/29-1 * (1 - 5,74/44,84)$
	$\alpha = 0,90$

Estudiantes	$\alpha = 29/29-1 * (1 - 5,60/62,84)$
	$\alpha = 0,94$

Luego de realizar el tratamiento estadístico, el resultado será ubicado en el marco del criterio presentado por Palella y Martins (2012), quienes refieren que “en la medida en que el resultado se aproxima a 1, se puede asegurar que existe una alta confiabilidad, lo que permitirá elaborar el instrumento final para ser aplicado a la

población o muestra seleccionada” (p. 181). Seguidamente, se presenta el rango a ser ubicado el producto de la confiabilidad.

RANGOS	CONFIABILIDAD
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Media
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Ruíz (2009)

Los valores de confiabilidad que se obtuvo luego de la aplicación de la prueba piloto fueron, 0,89 para el cuestionario de los docentes, 0,90 para el de los padres o representantes y 0,94 para los estudiantes, los cuales indican una muy alta confiabilidad, por lo tanto, los instrumentos son válidos y confiables para ser aplicado a la población objeto de estudio.

3.7 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Luego de aplicar los instrumentos correspondientes al estudio, los resultados obtenidos serán analizados haciendo uso de las técnicas estadísticas, según Arias (2012), explica que: “en las técnicas lógicas o estadísticas que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos” (p.99). Para lograr este fin, se aplicó el análisis cuantitativo, donde se realizaron una serie de técnicas de procesamiento para la interpretación de los mismos. También Álvarez (2008) sostiene que luego de obtenidos los datos mediante la aplicación de los instrumentos, éstos: “deberán ser sometidos a tratamientos estadísticos que permitan una mejor visualización de los resultados y una mejor interpretación de los mismos” (p. 79). Tomándose este criterio, se usará la distribución de frecuencias (simples y

porcentuales), que según el autor antes citado es “el conjunto de datos ordenados en sus respectivas categorías” (p. 80).

En el procesamiento, se seguirán los pasos siguientes:

1. Verificación de la totalidad de instrumentos aplicados.
2. Diseño de una matriz de datos para registrar las respuestas obtenidas
3. Organización de datos en cuadros de distribución de frecuencias, uno por cada dimensión.
4. Tabulación de datos, a partir del paquete estadístico Excel.
5. Los datos recogidos, se procesarán y analizarán por dimensión, asumiéndose para su análisis el mayor porcentaje en las opciones respectivas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo se incluyen los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios diseñados para la recolección de información referida al gerente educativo como promotor de la convivencia escolar en el contexto de aula de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Ayacucho del Estado Táchira, los cuales fueron autoadministrados a 40 docentes, 146 estudiantes con sus respectivos padre, madre o representante de las Escuelas Bolivarianas “San Isidro” y “María Albertina Pabón”, los cuales a lo largo del capítulo se denominan cuestionarios “A” (docentes), “B” (padres) y “C” (estudiantes). Seguidamente por dimensión se presentan también los resultados obtenidos de la aplicación posterior de los cuestionarios autoadministrados igualmente, a una muestra de 40 docentes y 73 estudiantes con sus respectivos padre, madre o representante de las instituciones ya señaladas, esto con el fin de contrastar los resultados en dos momentos diferentes y adaptando algunos términos en la redacción de los ítems para la mejor comprensión de la muestra seleccionada, estos cuestionarios se distinguen como “D” (docentes), “E” (padres) y “F” (estudiantes).

Luego de esta aplicación los datos fueron vaciados en seis matrices de tabulación de doble entrada (Anexos K, L, M) con el propósito de calcular las frecuencias simples y porcentuales, así como los promedios de las opciones de respuestas por dimensión. Posteriormente, se elaboraron doce (12) tablas de frecuencias, dos para cada dimensión donde se agruparon los indicadores según la escala de respuesta utilizada.

Cabe resaltar que para los cuestionarios “A”, “B” y “C” las respuestas de los tres grupos mencionados se agrupó en una sola tabla, donde se incluyó los ítems del

cuestionario de los docentes, toda vez que el de los padres y estudiantes las preguntas son similares; en relación a los cuestionarios “D”, “E” y “F” las respuestas se agruparon en una tabla para los docentes y otra para los estudiantes y padres, en virtud que estos dos últimos grupos presentan los ítems redactados en un lenguaje más simple y apropiado a la muestra.

El análisis e interpretación de los resultados se realiza por ítem e indicador y luego un análisis final de la dimensión, donde se destacan los valores más altos. Como parte de la análisis e interpretación se contrastaron los resultados obtenidos con los autores citados en el capítulo II con la finalidad de comparar la situación observada en el contexto de investigación con los fundamentos teóricos expuestos por éstos, y así establecer si existen o no coincidencias.

4.1 Dimensión El Gerente Educativo en el Aula

A través de la siguiente dimensión se hace un diagnóstico de la actividad del docente como gerente educativo en el aula de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Ayacucho del Estado Táchira, tomando como indicadores: gerente y aula, cuyos resultados se presentan en las tablas 4.1 - 4.3 y 4.2 - 4.4, respectivamente.

Tabla 4.1. Resultados porcentuales del indicador gerente, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes, obtenidos de los cuestionarios “A”, “B” y “C”.

En el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, usted como gerente educativo:	DOCENTES N = 40			PADRES N = 146			ESTUDIANTES N = 146		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
1 Muestra interés en actualizar el conocimiento para impulsar acciones que conlleven a mejorar la armonía.	92,5	7,5	0,0	73,3	26,7	0,0	55,5	44,5	0,0
2 Busca superarse profesionalmente a través de estudios de nivel avanzado para obtener competencias en la interrelación que se requiere.	60,0	40,0	0,0	74,7	25,3	0,0	55,5	38,4	6,1

3	Estimula principios fundados en valores inherentes a la persona humana, por ejemplo, honestidad.	95,0	5,0	0,0	82,9	17,1	0,0	89,0	11,0	0,0	
4	Impulsa valores sociales para obtener mayores puntos de encuentro entre todos, por ejemplo, la convivencia en común.	92,5	7,5	0,0	79,5	20,5	0,0	65,8	34,2	0,0	
5	Planifica actividades disciplinarias destinadas a establecer un ambiente de plena paz.	90,0	10,0	0,0	79,5	17,8	2,7	74,0	26,0	0,0	
6	Organiza actividades en clase, por ejemplo, dinámicas de conciliación para obtener mayor unión entre todos.	80,0	20,0	0,0	62,3	37,0	0,7	23,3	74,7	1,4	
7	Ejerce el control de las normas para evitar la disrupción de los estudiantes.	72,5	27,5	0,0	74,0	26,0	0,0	84,9	15,1	0,0	
Promedio		83,2	16,8	0,0	75,2	24,3	0,5	64,0	34,8	1,1	

Nota. S = Siempre, AV = Algunas Veces, N =Nunca

Tabla 4.2. Resultados porcentuales del indicador gerente, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes, obtenidos de los cuestionarios “D”, “E” y “F”.

En el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, usted como gerente educativo:	DOCENTES		
	N = 40		
	S	AV	N
1 Muestra interés en actualizar el conocimiento para impulsar acciones que conlleven a mejorar la armonía.	92,5	7,5	0,0
2 Busca superarse profesionalmente a través de estudios de nivel avanzado para obtener competencias en la interrelación que se requiere.	60,0	40,0	0,0
3 Estimula principios fundados en valores inherentes a la persona humana, por ejemplo, honestidad.	95,0	5,0	0,0
4 Impulsa valores sociales para obtener mayores puntos de encuentro entre todos, por ejemplo, la convivencia en común.	92,5	7,5	0,0
5 Planifica actividades disciplinarias destinadas a establecer un ambiente de plena paz.	90,0	10,0	0,0
6 Organiza actividades en clase, por ejemplo, dinámicas de conciliación para obtener mayor unión entre todos.	80,0	20,0	0,0
7 Ejerce el control de las normas para evitar la disrupción de los estudiantes.	72,5	27,5	0,0
Promedio	83,2	16,8	0,0

Tabla 4.2 (Cont.)

Considera que el docente promueve la convivencia escolar en el aula, porque:	PADRES N = 73			ESTUDIANTES N = 73		
	S	AV	N	S	AV	N
1 Realiza estudios que le permitan actualizarse e impulsar acciones para mejorar la armonía en el aula de clase. Realiza cursos y talleres para aprender más sobre su labor docente.	20,5	47,9	31,5	32,9	49,3	17,8
2 Se supera profesionalmente a través de estudios de nivel avanzado para que todos se relacionen positivamente. Se supera profesionalmente para mejorar su conocimiento.	20,5	47,9	31,5	32,9	49,3	17,8
3 Estimula valores como la honestidad y la convivencia. Resalta el valor de la honestidad y la convivencia.	23,3	45,2	31,5	58,9	34,2	6,8
4 Planifica, organiza actividades para que exista más unión y controla la disciplina en los estudiantes.	21,9	46,6	31,5	52,1	35,6	12,3
Promedio	21,6	46,9	31,5	44,2	42,1	13,7

Nota. S =Siempre, AV = Algunas Veces, N = Nunca.

Respecto a los resultados plasmados en la tabla 4.1 se observa que un 92,5% y 73,3% de los docentes y padres concuerdan con el docente siempre ha mostrado interés en actualizar los conocimientos para impulsar acciones que conlleven a mejorar la armonía en el aula de clase, en este caso, la mayoría de los padres o representantes admiten que el docente siente la necesidad de estar actualizado que facilite la aplicación de la convivencia escolar, por ello el 55,5% de los estudiantes señaló que los docentes de la institución siempre asisten a cursos y talleres para este propósito. Tales respuestas reflejan que los docentes de las escuelas bolivarianas objeto de estudio sienten la necesidad de estar actualizados para cumplir de manera eficiente su rol de gerente de aula en el marco de la promoción de la convivencia escolar a sabiendas que son los responsables de asegurar el cumplimiento de ésta con la finalidad de mantener una relación armoniosa entre los actores del proceso educativo.

Posteriormente, en relación a los resultados plasmados en la tabla 4.2 se observa que un 92,5% y de los docentes admiten que siempre han mostrado interés en actualizar los conocimientos para impulsar acciones que conlleven a mejorar la armonía en el aula de clase; sin embargo, el 47,9% y 49,3% de los padres y estudiantes coinciden en señalar que el docente algunas veces realiza estudios (cursos y talleres) para mejorar y aprender más sobre su labor en el aula de clase. Tales respuestas reflejan que aun cuando los docentes de las escuelas bolivarianas objeto de estudio sienten la necesidad de estar actualizados para cumplir de manera eficiente su rol de gerente de aula en el marco de la promoción de la convivencia escolar a sabiendas que son los responsables de asegurar el cumplimiento de ésta con la finalidad de mantener una relación armoniosa entre los actores del proceso educativo, los otros dos actores del proceso educativo como son padres, representantes y estudiantes indican que no siempre éstos asisten a cursos para mejorar la convivencia en el aula de clase.

En tal sentido, la actualización constituye uno de los principales referentes del gerente educativo en el aula, porque de ella depende el impartir el conocimiento, equilibrar las fuerzas que contribuyen a lograr una convivencia escolar ajustada a las necesidades. Por ello, Meza (2008), afirma:

La actualización docente es pues un proceso flexible y continuo, orientado al fortalecimiento intelectual y práctico del trabajo docente, con el propósito de dar a conocer propuestas pedagógicas novedosas y su funcionamiento, para que el docente se apoye en ellas, corrija o modifique sus estrategias didácticas para optimizar el proceso enseñanza-aprendizaje y mejorar la calidad de la educación. (p. 2)

Por lo tanto, los docentes de las escuelas bolivarianas objeto de estudio al estar actualizados les permitirán planificar actividades escolares que ayudarán a lograr una

convivencia escolar en el aula con base en el fortalecimiento intelectual y práctico de su trabajo y pueda optimizar su intervención.

En el primer momento, se observaron similares respuestas entre docentes, estudiantes y padres en relación con la profesionalización (Cuestionarios A, B y C) porque un 60%; 55,5% y 74,7% respondieron que siempre el docente busca superarse profesionalmente a través de estudios de nivel avanzado para obtener competencias en la interrelación que se requiere en el marco de la convivencia escolar, lo cual favorece positivamente a las escuelas bolivarianas objeto de estudio al contar con un talento humano con deseo de superarse constantemente para contribuir de manera significativa al fomento de relaciones positivas entre todos; aun así en el segundo momento (Cuestionarios D, E y F) se observan contradicciones entre docentes, padres y estudiantes en relación con la profesionalización porque un 60% de los docentes respondió que siempre busca superarse profesionalmente pero, el 47,9% y 49,3% de los padres y estudiantes acotaron que algunas veces el docente busca superarse profesionalmente; por lo tanto, estas diferencias de criterio entre docentes y los otros dos actores del proceso educativo exista la necesidad de que desde la gerencia se promuevan acciones para ayudar al docente a superarse profesionalmente y así adquieran las competencias para desarrollar su labor en forma más eficiente y eficaz dentro del aula de clase, sobre todo lo relacionado con la convivencia escolar donde necesita demostrar que es capaz de planificar acciones para ayudar a los demás integrantes de la institución en convivir en armonía y cordialidad dentro de un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca; implica el reconocimiento y respeto por la diversidad, la capacidad de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista de otro y de otros.

Por consiguiente la profesionalización favorece a que el docente como gerente de aula defina determinadas competencias para desarrollar su labor de la manera más eficiente y eficaz dentro del aula de clase, sobre todo lo relacionado con la

convivencia escolar donde el docente necesita demostrar que es capaz de planificar acciones para ayudar a los demás integrantes de la institución en convivir en armonía y cordialidad en un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca; implica el reconocimiento y respeto por la diversidad, la capacidad de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista de otro y de otros.

Es así como el docente debe estar en una constante búsqueda de la profesionalización como fuente de una gerencia implícita en la promoción de la convivencia escolar en el aula; de allí que Timperley y Alton-Lee (citado en Marcelo y Vaillant, 2009), señala que la profesionalización es inherente a: "...los procesos mediante los cuales los profesores aprenden a enseñar y desarrollan y mejoran su repertorio de competencias profesionales" (p. 10). De tal manera que cuando el docente de las escuelas bolivarianas objeto de estudio se profesionalizan contribuye a la adquisición de competencias para actuar como guías del comportamiento de los estudiantes, promoviendo actividades que mejoraran las relaciones interpersonales que facilitarían la convivencia escolar.

De igual manera, en la primera aplicación de los instrumentos, los sujetos encuestados coincidieron en el subindicador valores personal – social por cuanto el 81,2% y 77,4% de los padres y estudiantes en promedio consideran que el docente siempre estimula los valores personales como la honestidad y sociales como la convivencia, mientras que el 93,8% del personal docente señaló siempre estimulan o impulsan estos valores para obtener mayores puntos de encuentro entre todos. De modo que estos resultados permitieron entrever que a través de la gerencia de aula se fomentan acciones para la práctica de valores socio-personales en los estudiantes con la intención de orientar su conducta para que actúen de acuerdo con las normas de convivencia escolar y así diferencie lo que es bueno y malo, aceptable e inaceptable con el fin de que ayudarles en su formación integral como futuros ciudadanos.

En este sentido, los valores variaron al aplicarse instrumentos en un segundo momento, puesto que en referencia al subindicador valores personal – social el 95% de los docentes admitió que siempre estimulan principios fundados en valores inherentes a la persona humana, por ejemplo, honestidad y otro 92,5% siempre impulsan valores sociales para obtener mayores puntos de encuentro entre todos, por ejemplo, la convivencia en común, lo cual es respaldado por el 58,9% de los estudiantes; en cambio, el 45,2% de los padres señaló algunas veces los docentes estimula la honestidad y la convivencia. A través de estas respuestas se puede inferir que los docentes muestran interés en resaltar valores como la honestidad y convivencia para favorecer la creación de un ambiente escolar para que quienes hacen vida allí actúen de acuerdo con las normas de convivencia escolar y así diferencie lo que es bueno y malo, aceptable e inaceptable con el fin de que ayudarles en su formación integral como futuros ciudadanos.

Por supuesto esta formación en valores va a permitir en opinión de Flores (2010), la adquisición de una “...escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar, se relaciona estrechamente con la educación que cada uno recibe desde pequeño” (p. 6). En efecto, es importante se contribuya en discernir lo bueno de lo malo con la idea de asumir responsabilidades cuando se atentan contra las normas de convivencia, indistintamente el lugar, por lo tanto, el docente como gerente de aula debe velar porque los estudiantes internalicen en su repertorio conductual una escala de valores que le servirán de base para su comportamiento adecuado en los diferentes contextos sociales donde interactuará.

Acerca de las funciones gerenciales en los Cuestionarios A, B y C se puede observar que en el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, un promedio del 80,8% de los docentes siempre planifican actividades disciplinarias destinadas a establecer un ambiente de plena paz (90%), organizan actividades en clase, como dinámicas de conciliación, para obtener mayor unión entre

todos (80%) y ejercen el control de las normas para evitar la interrupción de los estudiantes (72,5%), estas afirmaciones fueron corroboradas por un promedio del 71,9% de los padres y un 60,7% de los estudiantes, sin embargo, un 74,7% de éstos indicó que algunas veces los docentes organizan dinámicas de integración grupal para que exista más unión entre todos.

En los Cuestionario D, E y F, la realidad varió un poco, debido a que como se puede observar que en el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, un 90% de los docentes siempre planifican actividades disciplinarias destinadas a establecer un ambiente de plena paz, otro 80% siempre organizan actividades en clase, como dinámicas de conciliación, para obtener mayor unión entre todos y el 75,5% siempre ejercen el control de las normas para evitar la interrupción de los estudiantes; en cambio, el 46,6% de los padres admiten que los docentes algunas veces planifican y organiza actividades para que exista más unión para el control de la disciplina en los estudiantes, mientras que el 52,1% de éstos respondió siempre.

Se desglosa de estos resultados que en el primer momento se evidenció que desde la gerencia el aula, se cumplían con las funciones gerenciales en cuanto a planificación, organización y control de actividades para ayudar en la aplicación de las normas de convivencia escolar a objeto de lograr un clima de armonía, respeto y tolerancia en el aula de clase; situación que varió para el segundo momento donde evidencian que existen desacuerdos entre los docentes con los padres, representantes y estudiantes en cuanto al manejo de las funciones gerenciales.

Ante esta realidad conviene que los docentes de las escuelas bolivarianas demuestren que hacen uso de las funciones gerenciales dentro de la promoción de convivencia en el aula siendo esto un elemento esencial para cumplir su rol de gerente, porque como lo señalan Koontz y Weihrich (2007), el gerente cuando desempeña funciones; éstas se circunscriben a planear, integrar personal, dirigir y

controlar; las cuales permitirán hacer una mejor gestión con el propósito de lograr los objetivos como por ejemplo el controlar y mantener la disciplina escolar trayendo consigo beneficios al proceso educativo al facilitar un clima de aprendizaje cónsono a las características individuales y generales de los educandos de las escuelas bolivarianas circunscritas en la investigación.

De acuerdo con los resultados antes expuestos se evidencia que los docentes del estudio tienden a coincidir con las respuestas de los padres y estudiantes, porque por un lado el 83,2% en promedio de los educadores de las escuelas bolivarianas “San Isidro” y “María Albertina Pabón” admiten que siempre asumen funciones propias de un gerente, porque busca estar actualizado, profesionalizarse, fomentar la práctica de valores sociales – personales y manejar las funciones gerenciales en el marco de la promoción de la convivencia en el contexto del aula, esto se evidencia en los cuestionarios A, B y C cuando un promedio del 75,2% y 64% de los padres y estudiantes coincidieron con el 83,2% en promedio de los docentes, por lo tanto, aunque se diferencia significativamente con los cuestionarios D, E y F donde el 46,9% y 42,1% en promedio de padres y estudiantes aseguran que algunas veces observan estos aspectos en el personal docente, ante lo cual es posible que no esté ocurriendo plenamente lo comentado por Belandria (2010), cuando refiere que ser gerente, es lograr el bien común en las organizaciones, además, mantener “el equilibrio entre su determinación frente a la consideración para con los demás siendo estas las bases para la convivencia y la equidad” (p. 1).

Es decir, si efectivamente en las escuelas objeto de estudio no hay la presencia de docentes con vocación de gerente de aula entorpecerá la generación de cambios en la convivencia escolar, a través de su caracterización de gerente, que demanda la resolución de problemas y la mediación, con fines de hacer frente a las dificultades suscitadas en el ámbito educativo mediante la puesta en práctica de acciones para la

promoción de la convivencia y así contribuir con el cumplimiento de las normas establecidas para mantener el orden y disciplina dentro y fuera de las aulas de clases.

Tabla 4.3. Resultados porcentuales del indicador aula, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes, obtenidos de los cuestionarios “A”, “B” y “C”.

En el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, usted como gerente educativo:	DOCENTES N = 40			PADRES N = 146			ESTUDIANTES N = 146		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
8 Procura establecer un clima de armonía que trascienda el salón de clases.	90,0	10,0	0,0	76,0	24,0	0,0	60,3	39,7	0,0
9 Interviene como mediador de conflictos para devolver la tranquilidad a los estudiantes.	90,0	10,0	0,0	74,7	25,3	0,0	89,0	11,0	0,0
10 Se constituye en agente motivador de metas a lograrse para una mayor coexistencia en la relación con todos.	87,5	12,5	0,0	84,2	15,8	0,0	93,8	6,2	0,0
Promedio	89,2	10,8	0,0	78,3	21,7	0,0	81,0	19,0	0,0

Nota. S = Siempre, AV = Algunas Veces, N = Nunca.

Tabla 4.4. Resultados porcentuales del indicador aula, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes, obtenidos de los cuestionarios “D”, “E” y “F”.

En el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, usted como gerente educativo:	DOCENTES N = 40					
	S	AV	N			
8 Procura establecer un clima de armonía que trascienda el salón de clases.	90,0	10,0	0,0			
9 Interviene como mediador de conflictos para devolver la tranquilidad a los estudiantes.	90,0	10,0	0,0			
10 Se constituye en agente motivador de metas a lograrse para una mayor coexistencia en la relación con todos.	87,5	12,5	0,0			
Promedio	89,2	10,8	0,0			
Considera que el docente promueve la convivencia escolar en el aula, porque:	PADRES N = 73			ESTUDIANTES N = 73		
	S	AV	N	S	AV	N
5 Establece un clima ameno, cordial, agradable en el salón de clase.	35,6	43,8	20,5	56,2	34,2	9,6
6 Interviene como mediador de conflictos para devolver la tranquilidad en los estudiantes.	27,4	45,2	27,4	31,5	47,9	20,5
7 Motiva a los estudiantes para mejorar el buen trato entre unos y otros.	28,8	49,3	21,9			
Los motiva a mantener buenas relaciones para mejorar el buen trato entre unos y otros.				31,5	43,8	24,7
Promedio	30,6	46,1	23,3	39,7	42,0	18,3

Nota. S = Siempre, AV = Algunas Veces, N = Nunca.

De acuerdo con los resultados de los cuestionarios A, B y C el 90% de los docentes encuestados siempre procuran establecer un clima de armonía que trascienda el salón de clase, lo cual es confirmado por el 76% y 60,3% de los padres y estudiantes. De igual forma, en los cuestionarios D, E y F el 90% de los docentes encuestados confirman que siempre procuran establecer un clima de armonía que trascienda el salón de clase, lo cual coincide con el 56,2% de los estudiantes, sin embargo, el 43,8% de los padres y estudiantes respondió algunas veces. De tal manera que quienes hacen vida en las escuelas objeto de estudio como son docentes y estudiantes admiten que desde la gerencia de aula existe interés porque prevalezca un clima escolar ameno, cordial, agradable para que haya una adecuada relación a fin de evitar posibles conflictos que alteren el incumplimiento de las normas de convivencia.

Por consiguiente, las respuestas revelan que los docentes buscan gestionar un clima de aula armonioso con la finalidad que todos sus integrantes mantengan unas adecuadas relaciones interpersonales, para lo cual es necesario la concordia y el respeto mutuo que debe reinar en el aula para evitar confrontaciones y discusiones que pueden afectar la convivencia en estos espacios educativos.

Así que cuando prevalece una condición favorable conviene recordar lo expuesto por Ascorra (citado en Claro, 2012), el clima del aula emerge de las relaciones que se producen de manera dinámica; y sostiene que:

Este se constituiría en un proceso recursivo de interacciones entre los actores educacionales, en donde el actuar del escolar y el docente se despliega conforme a una serie de normas, hábitos comportamentales, rituales, prácticas sociales existentes en el contexto del aula; los cuales son constituyentes de nuevos patrones socio afectivos de acción (p. 106).

Conforme a lo mencionado por el autor es evidente que el docente como gerente educativo debe orientar al estudiante en como convivir consigo mismo y los demás, para lo cual es necesario reforzar la práctica de valores y principios para que trascienda a otros contextos fuera del aula, lo cual es un aspecto que caracteriza a los docentes del estudio según las respuestas obtenidas de los grupos de estudio, de esta manera los escolares aprenderán patrones socio afectivos como parte de su formación integral.

Asimismo, en los cuestionarios A, B y C se obtuvo una situación similar en relación al rol de mediador escolar en el salón de clase por cuanto el 74,7% y 89% de los padres y estudiantes coinciden con el 90% de los docentes sobre este particular donde éstos siempre intervienen como mediador de conflictos para devolver la tranquilidad a los estudiantes. Realidad que varió en la aplicación de los cuestionarios D, e y F donde el 45,2% y 47,9% de los padres y estudiantes aseguró que algunas veces el docente actúa bajo un rol mediador, en cambio el 90% de los docentes respondieron siempre, por lo que esta situación puede ser vista como un elemento que no favorece al desarrollo de un ambiente de aula ameno, tolerantes cordial y respetuoso entre quienes a diario conviven en este espacio por cuanto el docente no siempre actúa como mediador de los conflictos que se suscitan entre los estudiantes.

Lo anterior demuestra en la última oportunidad que padres y estudiantes no están plenamente conformes con el desempeño del docente entro del aula de clase porque gran parte de éstos no perciben que actúe como mediador de conflictos, siendo uno de los aspectos que debe caracterizar al docente en su función de gerente educativo porque como líder debe asumir este compromiso de evitar que se susciten problemas en el salón, por muy pequeños que éstos sean, y así controlar los hechos de indisciplina que no favorecen el desarrollo de la convivencia escolar.

A tal efecto Hitt (2006), menciona que en las organizaciones quienes ejercen la mediación, como por ejemplo el docente:

Inician sus propias actividades, pero también deben ser capaces de responder ante los conflictos o disturbios. En este papel,...a menudo actúa como juez, solucionador de problemas o moderador de conflictos. La finalidad de este rol, es por supuesto, evitar que los asuntos problemáticos pequeños crezcan y se compliquen. (p. 29).

Así que el docente de las escuelas bolivarianas objeto de estudio demuestra ser capaz de mediar entre sus alumnos cuando se presentan conflictos o problemas impidiendo que los mismos se conviertan en grandes problemas y compliquen las relaciones interpersonales a causa de desacuerdos, por tanto, a través de su mediación, devuelve la tranquilidad, armonía y paz dentro del aula de clase para asegurar el proceso educativo esperado.

También los sujetos encuestados para el cuestionario A, B y C concuerdan en que el docente es motivador de la convivencia porque el 84,2% y 93,8% de los padres y estudiantes consideran que los docentes se constituyen en agente motivador de metas a lograrse para una mayor coexistencia en la relación con todos, lo cual coincide con el 87,5% de los docentes. Consecutivamente en los cuestionarios D, E y F el 49,3% y 43,8% de los padres y estudiantes consideran que los docentes algunas veces fomentan un ambiente motivador para mejorar el buen trato a fin de mantener buenas relaciones interpersonales, en contraposición al 85,7% de los docentes quienes admitieron que siempre se constituyen en agente motivador de metas a lograrse para una mayor coexistencia en la relación con todos. Es decir, los otros dos actores del proceso educativo no siempre perciben al docente como agente motivador en su rol de gerente educativo para ayudar al establecimiento de adecuadas relaciones entre ellos y puedan convivir bajo un ambiente de respeto mutuo y tolerancia.

Ante esta realidad conviene que el docente sea un motivador de la convivencia escolar para que exista tranquilidad, armonía, paz, respeto, entre otros valores, los cuales son esenciales para generar una sana convivencia en los estudiantes y demás integrantes de las escuelas bolivarianas, donde cada uno se sienta motivado de llevarse bien con los demás, porque como lo indica Urcola (2008), el individuo al estar motivado lo impulsa “a adoptar una conducta determinada. En definitiva, motivar es algo tan sencillo como mover a una persona a realizar algo que deseamos que haga” (p. 58). Por consiguiente, al aplicar estrategias motivacionales conduce al docente a imponer su energía o fuerza para impulsar modos de promover la convivencia escolar en el contexto del aula como parte de su gerencia ejercida, permitiendo establecer un puente entre el docente y estudiante para que, en el aula, se logren respuestas de convivencia equilibrada, funcional y deseable.

De los resultados obtenidos en el indicador aula se diagnosticó que un promedio del 89,2% de los docentes encuestados en ambas oportunidades aseguró que siempre buscan mantener un clima de aula agradable, ser mediador de los conflictos y motivador de la convivencia, lo cual es corroborado la primera vez por el 78,3% y 81% de los padres y estudiantes; no obstante más adelante, el 46,1% y 42% de los padres y estudiantes de las escuelas bolivarianas “San Isidro” y “María Albertina Pabón” consideran que esto ocurre algunas veces. Por lo tanto, esta situación puede no favorecer la gestión del docente para que desde el aula promueva acciones conducentes a generar un ambiente escolar adecuado para el cumplimiento de las normas de convivencia. En este sentido, Conde (2012), señala que en el aula se producen las mejores medidas preventivas para obtener una convivencia escolar adecuada, porque es allí donde las normas emergen de manera formal, además agrega, “...se interviene en la imposición de correcciones, se hacen actividades para mejorar la convivencia escolar, se elaboran las normas del aula y sirve de espacio para la puesta en práctica de muchos programas” (p. 390).

Esta afirmación coincide con los hallazgos encontrados por cuanto padres y estudiantes indicaron que algunas veces el docente en su rol de gerente educativo de aula propicie actividades que permitan un mejor equilibrio de las fuerzas que interactúan en la dinámica de la convivencia, más aun cuando es en estos espacios docentes y estudiantes pasan gran parte del día compartiendo experiencias de enseñanza y aprendizaje por lo que necesita convivir en armonía, respeto mutuo, tolerancia para cumplir con las actividades escolares planificadas en aras de lograr los objetivos propuestos.

4.2 Dimensión Convivencia Escolar

En la siguiente dimensión se presentan los resultados que caracterizan la convivencia escolar promovida por el docente como gerente educativo en el aula en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Ayacucho del Estado Táchira, teniendo como indicadores: valores del estudiante, valores institucionales, acuerdos y factores que afectan la convivencia.

Tabla 4.5. Resultados porcentuales del indicador valores del estudiante, según las respuestas de docentes, padres y estudiantes, obtenidos de cuestionarios “A” “B” y “C”.

En el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, usted como gerente educativo:	DOCENTES N = 40			PADRES N = 146			ESTUDIANTES N = 146		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
11 Fomenta el respeto como parte de la consideración que todos los estudiantes se deben recíprocamente.	90,0	10,0	0,0	85,6	14,4	0,0	91,1	8,9	0,0
12 Impulsa la responsabilidad entre los estudiantes ante las consecuencias de las acciones indebidas.	85,0	15,0	0,0	69,2	30,8	0,0	84,2	15,8	0,0
13 Protege todo acto de tolerancia que observa entre los estudiantes.	75,0	25,0	0,0	63,0	32,2	4,8	87,0	13,0	0,0
Promedio	83,3	16,7	0,0	72,6	25,8	1,6	87,4	12,6	0,0

Nota. S = Siempre, AV = Algunas Veces, N =Nunca.

Tabla 4.6. Resultados porcentuales del indicador valores del estudiante, según las respuestas de docentes, padres y estudiantes, obtenidos de cuestionarios “D”, “E” y “F”.

En el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, usted como gerente educativo:	DOCENTES N = 40					
	S	AV	N			
11 Fomenta el respeto como parte de la consideración que todos los estudiantes se deben recíprocamente.	90,0	10,0	0,0			
12 Impulsa la responsabilidad entre los estudiantes ante las consecuencias de las acciones indebidas.	85,0	15,0	0,0			
13 Protege todo acto de tolerancia que observa entre los estudiantes.	75,0	25,0	0,0			
Promedio	83,3	16,7	0,0			
Considera que el docente promueve la convivencia escolar en el aula, porque:	PADRES N = 73			ESTUDIANTES N = 73		
	S	AV	N	S	AV	N
8 Fomenta el respeto como parte de la consideración que todos los estudiantes se deben mutuamente.	30,1	49,3	20,5			
Dialoga del respeto que todos los estudiantes se deben mutuamente.				30,1	47,9	21,9
9 Impulsa la responsabilidad entre los estudiantes cuando estos deben asumir consecuencias de las acciones indebidas.	27,4	49,3	23,3	30,1	46,6	23,3
10 Defiende todo acto de tolerancia que observa entre los estudiantes.	26,0	45,2	28,8	31,5	50,7	17,8
Promedio	27,8	47,9	24,2	30,6	48,4	21,0

Nota. S = Siempre, AV = Algunas Veces, N =Nunca.

Respecto a los valores del estudiante se obtuvo que el 90% de los docentes encuestados en los dos oportunidades que fueron consultados indicaron que siempre fomentan el respeto como parte de la consideración que todos los estudiantes se deben recíprocamente, lo cual coincidió en la primera consulta realizada con el 85,6% y 91,1% de los padres y estudiantes quienes aseguran siempre se fomenta este valor en el aula de clase; ulteriormente esta tendencia cambio y lo señalado por los docentes no es compartido por los padres y estudiantes porque un 49,3% y 47,9% aseguran algunas veces se fomenta o se dialoga sobre este valor en el aula de clase.

En alusión a estos resultados se tiene que si el docente no fomenta el respeto entre los estudiantes dificulta que éstos aprendan a tener consideración hacia los demás, así como el respeto por la ideas, religión o sexualidad, aun cuando no las

compartan, por lo tanto, es relevante que desde la gerencia del aula se fomente este valor porque como lo sostiene Mot (2009), “no solo puede expresar un buen concepto de alguien; comprende también, en otros contextos, la idea de miedo o cautela, por lo que en muchos casos se tiene que elegir una palabra que no sea despectiva” (p. 265). En este sentido, el respeto debe ser fortalecido por el docente porque lleva al estudiante hacia una forma de expresión sobre los demás de una manera valorativa para que refleje la mejor convivencia en los diferentes espacios donde se desenvuelve.

De igual manera, en los cuestionarios A, B y C, existe coincidencia entre los sujetos de la investigación por cuanto un 69,2% y 84,2% de los padres y estudiantes concuerdan con el 85% de los docentes en que siempre impulsan la responsabilidad entre los estudiantes ante las consecuencias de las acciones indebidas; mientras en los cuestionarios D, E y F no existe coincidencia entre los sujetos de la investigación por cuanto un 49,3% y 46,6% de los padres y estudiantes no concuerdan con el 85% de los docentes. Lo obtenido revela que padres y estudiantes aseguran que los docentes algunas veces a través de su gestión contribuye al fortalecimiento de la responsabilidad como valor esencial para adherirse a una convivencia efectiva y así asuma sus consecuencias cuando comete actos indebidos no solo en el contexto escolar, sino también en otros espacios donde interactúa porque como lo afirma Mussetta (2010), este valor “es uno de los ejes que articulan el núcleo de valores del código moral de la mediación... es la capacidad de previsión y toma de conciencia de las consecuencias de nuestros propios actos” (p. 87). Así que el estudiante al internalizar el mencionado valor será capaz de responsabilizarse de su comportamiento, pues como parte integrante de una sociedad debe afrontar diferentes circunstancias y hacerse responsable ante hechos que moralmente no son correctos.

También el 75% de los docentes en ambas oportunidades indicó que siempre protege todo acto de tolerancia que observa entre los estudiantes, afirmación que es

corroborada en la primera oportunidad por el 63% y 87% de los padres y estudiantes encuestados; ya para la segunda oportunidad las respuestas de los padres y estudiantes encuestados contradicen a los docentes porque según el 45,2% y 50,7% solo lo hacen algunas veces.

Sobre estos resultados se tiene que aun cuando los docentes sienten interés en que los estudiantes aprendan a convivir en un ambiente de tolerancia, la mayoría de los docentes y estudiantes tienden a coincidir que no siempre ocurre esta situación, en consecuencia es imprescindible que el docente de la gerencia de aula fomente la práctica de la tolerancia porque a través de ella están sobreentendidos otros valores sociales que ayudan a respetar las opiniones, ideas o actitudes de las demás personas aunque no coincidan con las propias, de allí que Oehling (2010), sostiene que la tolerancia significa “algo así como soportar, sobrellevar, aceptar; se basa en la comprensión totalmente unánime y precisa de la tutela establecida constitucionalmente y respecto a las convicciones” (p. s.n.) De acuerdo con esta afirmación no cabe duda que docente como gerente de aula debe contribuir en el desarrollo de este valor en los estudiantes con la finalidad que aprendan a convivir en armonía, aceptando a los demás tal como son y piensan pues debe ser parte de sus convicciones como integrante de una sociedad.

Conforme a lo señalado por los sujetos encuestados se tiene que un promedio del 83,3% de los docentes señaló que siempre promueven en el aula la práctica de valores como el respeto, la responsabilidad y la tolerancia para que aprendan a convivir en armonía consigo mismo y con los demás, tanto en el aula como en cualquier entorno social donde interactúa; pero según el promedio del 47,9% y 48,4% de los padres y estudiantes es algunas veces; por lo que esta situación de desacuerdos entre las partes involucradas conlleva a señalar sobre la necesidad de fomentar la práctica de valores con el propósito de favorecer la formación integral de los niños y niñas, razón por la cual los docentes deben convertirse en modelos a seguir para

generar en los estudiantes comportamientos adecuados que serán fortalecidos a través de su interacciones sociales mediante la convivencia con los demás, de allí que Harmin y Simón (2009), refieren que estos valores en el estudiante constituyen guías de comportamiento porque “surgen de las experiencias y representan guías de la conducta que dan una determinada dirección a la vida” (p. 99).

Ante esta afirmación es relevante que el docente eduque en valores a los estudiantes con la finalidad de que asuman comportamientos socialmente aceptables, porque así convivirán en paz, libertad, justicia, responsabilidad, tolerancia, entre otros valores y principios que redundarán en beneficio de quienes forman parte de su vida y al mismo tiempo generaran en ellos un mayor bienestar interno al saber que actúan según las normas sociales.

Tabla 4.7. Resultados porcentuales del indicador valores institucionales, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes, obtenidos de los cuestionarios “A”, “B” y “C”.

En el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, usted como gerente educativo:	DOCENTES N = 40			PADRES N = 146			ESTUDIANTES N = 146		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
14 Favorece la integridad de los colegas en el manejo coherente de los compromisos asumidos con el plantel.	67,5	30,0	2,5	61,6	38,4	0,0	71,2	28,1	0,7
15 Promociona la solidaridad como principio tendiente a ayudar a todo aquel que se encuentre en dificultades.	77,5	22,5	0,0	76,0	24,0	0,0	72,6	26,7	0,0
16 Apoya toda iniciativa de los colegas cuando muestra satisfacción al identificarse como parte integrante de la misma.	65,0	35,0	0,0	70,5	29,5	0,0	81,5	18,5	0,0
Promedio	70,0	29,2	0,8	69,4	30,6	0,0	75,1	24,4	0,2

Nota. S = Siempre, AV = Algunas Veces, N =Nunca.

Tabla 4.8. Resultados porcentuales del indicador valores institucionales, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes, obtenidos de los cuestionarios “D”, “E” y “F”.

En el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, usted como gerente educativo:	DOCENTES N = 40					
	S	AV	N			
14 Favorece la integridad de los colegas en el manejo coherente de los compromisos asumidos con el plantel.	67,5	30,0	2,5			
15 Promociona la solidaridad como principio tendiente a ayudar a todo aquel que se encuentre en dificultades.	77,5	22,5	0,0			
16 Apoya toda iniciativa de los colegas cuando muestra satisfacción al identificarse como parte integrante de la misma.	65,0	35,0	0,0			
Promedio	70,0	29,2	0,8			
Considera que el docente promueve la convivencia escolar en el aula, porque:	PADRES N = 73			ESTUDIANTES N = 73		
	S	AV	N	S	AV	N
11 Favorece la integridad de los colegas cuando se comprometen en actividades del plantel.	24,7	46,6	28,8			
Ayuda a la integridad de los demás docentes porque cumplen compromisos en la institución.				28,8	45,2	26,0
12 Promociona la solidaridad para ayudar a las personas con dificultades.	30,1	47,9	21,9	32,9	46,6	20,5
13 Apoya la iniciativa de los docentes cuando se identifica como parte de la institución donde laboran.	23,3	46,6	30,1			
Está de acuerdo con los demás docentes porque se sienten contentos de pertenecer a la escuela				34,2	43,8	21,8
Promedio	26,0	47,0	26,9	32,0	45,2	22,8

Nota. S = Siempre, AV = Algunas Veces, N =Nunca.

En relación con los valores institucionales se tiene que el 65,7% de los docentes en los dos momentos afirmaron que siempre favorecen la integridad de los colegas en el manejo coherente de los compromisos asumidos con el plantel, mientras tanto, en los cuestionarios B y C el 61,6% y 71,2% de los padres y estudiantes coincidieron con lo indicado por los docentes en favorecer la integridad de los colegas cuando se comprometen en actividades del plantel, mientras tanto, en los cuestionarios E y F el 46,6% y 45,2% de los padres y estudiantes coincidieron en señalar algunas veces favorecen o ayudan a la integridad de los demás docentes; es decir, en las escuelas bolivarianas objeto de estudio es posible que no siempre se valora la integridad de

quienes tienen la función de enseñar por parte de los demás, en especial de los docentes, lo que sin lugar a duda podría afectar la convivencia escolar porque aun cuando cumple no es valorado plenamente ante lo cual puede afectar su desempeño laboral. Por ello, Barceló (2013), sostiene que la persona íntegra se comporta de modo transparente, es honesto; además: “Garantiza respaldo, seguridad y credibilidad en las personas porque hace lo correcto...cumple con sus obligaciones y compromisos sin trampas ni engaños” (p. 20). En efecto, el docente como gerente educativo debe promover este valor institucional de modo que este principio direcciona el bien común para todos porque retoma el camino de la transparencia, honestidad, disciplina, entre otros aspectos incorporados en ser íntegro, más aún cuando él es un ejemplo a seguir por los demás actores del proceso educativo.

De igual modo el 77,5% de los docentes indico en los cuestionarios A y D que siempre promocionan la solidaridad como principio tendiente a ayudar a todo aquel que se encuentre en dificultades, respuesta que coincide la primera vez con el 76% y 72,6% de los padres y estudiantes; en cambio, la segunda aplicación de los instrumentos arroja que el 47,9% y 46,6% de los padres y estudiantes señalaron algunas veces a esta afirmación. En este caso la mayoría de los otros dos actores del proceso educativo perciben que el docente en forma ocasional promociona el valor de la solidaridad entre los estudiantes con la idea que aprendan sobre la importancia de ayudar a sus semejantes ante cualquier circunstancia permitiéndoles así convivir en paz con quienes están a su alrededor al saber que cuentan con él o ella en momentos difíciles, porque como lo afirma García y Martínez (2011), la solidaridad es:

Uno de los elementos característicos de la acción voluntaria, siempre que ésta no se realice en favor de familiares, amigos o vecinos, de forma que se opta por una concepción igualitaria de la misma que implica la superación del perjuicio egoísta y el trato desigual a los desiguales para conseguir la igualdad material que permita satisfacer las necesidades básicas (p 182).

Así que el docente al promocionar la solidaridad entre los estudiantes permitirá que aprendan sobre la necesidad de ayudar al compañero, en brindarle el apoyo cuando pasa por situaciones adversas o cuando no entiende alguna tarea, todo ello favorecerá el mejoramiento de las relaciones sociales para convivir bajo un ambiente de colaboración y apoyo mutuo.

Otro aspecto donde coincidieron los sujetos encuestados en una primera oportunidad fue cuando el 65% de los docentes reportó que siempre apoyan toda iniciativa de los colegas cuando muestra satisfacción al identificarse como parte integrante de la misma, con el 70,5% y 81,5% de los padres y estudiantes. La tendencia permaneció en cuanto a los mismos docentes; pero la segunda vez no coinciden los sujetos encuestados puesto que, aunque cuando el 65% de los docentes vuelve a reportar que siempre apoyan toda iniciativa de los colegas cuando muestra satisfacción al identificarse como parte integrante de la misma, por su parte, el 46,6% y 43,8% de los padres y estudiantes indicaron algunas veces.

Es decir, la labor que realiza el docente de acuerdo con las respuestas de los padres y estudiantes es que no siempre favorece el sentido de pertenencia de los demás docentes hacia la institución lo cual puede afectar la presencia de este valor dentro de la unidad educativa porque algunos docentes pudiesen no sentirse identificados con la escuela trayendo consigo dificultades en el desempeño docente. Por lo tanto, esta situación conlleva a señalar que no se cumpliría cabalmente lo expuesto por Dardano, Cipolla y Cipolla (2015), cuando afirman: “Quien disfruta de esa pertenencia afirma su valor como individuo, se siente seguro y es capaz de desarrollar una vida plena” (p, 25). Pues bien, se hace necesario que los docentes sujetos de estudio contribuyan al desarrollo de este valor para que todos sientan la necesidad de pertenecer a este grupo indudablemente experimentarían una sensación de estabilidad interior que se reflejara en su desempeño haciéndolos más proactivos para llevar a cabo una convivencia escolar que permita exaltar todos los valores, tanto

del estudiante como los de la institución llevándoles a promover las normas y acuerdos que la conforman.

Al examinar los resultados de las tablas 4.7 y 4.8 se tiene que un promedio del 70% de los docentes de las escuelas bolivarianas objeto de estudio respondió con que siempre brindan apoyo para promover valores institucionales como integridad, solidaridad y sentido de pertenencia, a lo que el 69,4% y 75,1% en la tabla 4.7 de los padres y estudiantes corroboran estas respuestas; pero en la tabla 4.8 el 47,0% y 45,2% de los padres y estudiantes difieren expresando que solo algunas veces; es decir, que desde la gerencia del aula se fomentan acciones para enaltecer la convivencia escolar mediante la puesta en marcha de estos valores con la intención para que quienes hacen vida en las escuelas bolivarianas “San Isidro” y “María Albertina Pabón” convivan en un clima de armonía, paz, cooperación y se sientan identificados con la escuela para el logro de objetivos comunes. En este sentido, Bárbaro, Martínez y Díaz-Aguado (2010) señalan que la construcción de la convivencia escolar debe reunir condiciones de calidad, para que hagan de: “la escuela el lugar en el que se construyen las capacidades, las relaciones y los valores que nos ayudan a ser como queremos ser” (p. 8).

De este modo, el docente al ser un promotor de los valores institucionales favorece no solo la convivencia escolar, sino, además, contribuye la internalización de normas y principios en los estudiantes con la finalidad de que aprendan a ser personas integrales, solidarias y con sentido de pertenencia a un grupo en particular, sea la familia o la escuela, espacios en los cuales mayormente se desenvuelve socialmente.

Tabla 4.9. Resultados porcentuales del indicador acuerdos, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes, obtenidos de los cuestionarios “A”, “B” y “C”.

En el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, usted como gerente educativo:	DOCENTES N = 40			PADRES N = 146			ESTUDIANTES N = 146		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
17 Impulsa el cumplimiento de normas establecidas por los estudiantes cuando conforman un equipo de trabajo en el salón de clases.	90,0	10,0	0,0	91,8	8,2	0,0	76,7	21,2	2,1
18 Ejerce la conducción de los deberes escolares para que todos acaten dichos preceptos.	85,0	15,0	0,0	78,8	18,5	2,7	95,2	4,8	0,0
19 Fomenta la disciplina escolar para lograr que todos mejoren el comportamiento.	92,5	7,5	0,0	86,3	13,7	0,0	95,2	4,8	0,0
Promedio	89,2	10,8	0,0	85,6	13,5	0,9	89,0	10,3	0,7

Nota. S = Siempre, AV = Algunas Veces, N =Nunca.

Tabla 4.10. Resultados porcentuales del indicador acuerdos, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes, obtenidos de los cuestionarios “D”, “E” y “F”.

En el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, usted como gerente educativo:	DOCENTES N = 40		
	S	AV	N
17 Impulsa el cumplimiento de normas establecidas por los estudiantes cuando conforman un equipo de trabajo en el salón de clases.	90,0	10,0	0,0
18 Ejerce la conducción de los deberes escolares para que todos acaten dichos preceptos.	85,0	15,0	0,0
19 Fomenta la disciplina escolar para lograr que todos mejoren el comportamiento.	92,5	7,5	0,0
Promedio	89,2	10,8	0,0

Considera que el docente promueve la convivencia escolar en el aula, porque:	PADRES N = 73			ESTUDIANTES N = 73		
	S	AV	N	S	AV	N
14 Impulsa el cumplimiento de normas cuando los estudiantes trabajan en equipo.	34,2	45,2	20,5	38,4	43,8	17,8
15 Ejerce la conducción de los deberes escolares para que todos acaten las obligaciones.	27,4	50,7	21,9			
Observa que todos cumplan los deberes escolares.				43,8	37,0	19,2
16 Mantiene la disciplina escolar para lograr que todos mejoren el comportamiento.	34,2	46,6	19,2	50,7	31,5	17,8
Promedio	31,9	47,5	20,5	44,3	37,4	18,3

Nota. S = Siempre, AV = Algunas Veces, N =Nunca.

Sobre el cumplimiento de las normas establecidas por los estudiantes cuando conforman equipos de trabajo durante el desarrollo de las actividades escolares planificadas el 90% de los docentes en ambos cuestionarios (A y D) señaló que siempre lo hace, afirmación que coinciden con el 91,8% y 76,7% (cuestionarios B y C) de los padres y estudiantes; pero según el 45,2% y 43,8% de los padres y estudiantes (cuestionarios E y F) es solo algunas veces. Conforme estos porcentajes se aprecia que los docentes buscan acuerdos entre los estudiantes cuando trabajan en equipo con el propósito de que cada uno cumpla con las normas establecidas y así aprendan que en la vida existen reglas y normas que deben acatarse para convivir en armonía consigo mismo y con los demás, aunque los otros dos actores consideran que los docentes lo hacen algunas veces. A pesar de ello hay una tendencia a impulsar el cumplimiento de las normas porque en opinión de Calderón (2011), éstas son:

...un conjunto de reglas que tienen como objetivo controlar y mantener el orden en las actividades educativas y, en consecuencia, un mejor desarrollo del proceso educativo, a fin de facilitar la convivencia en un ambiente que propicie un clima de aprendizaje (p. 48).

Por lo tanto, si el docente favorece acciones para establecer acuerdos conlleva a que se cumplan con las normas propuestas dentro del aula de clase y así evitar conflictos que atenten con la convivencia escolar, de no ser así será sancionado aquel estudiante que transgreda las normas.

Asimismo, el 85% de los docentes encuestados siempre expresaron que ejercen la conducción de los deberes escolares para que todos acaten dichos preceptos, lo cual es corroborado en los cuestionarios B y C por el 78,8% y 95,2% de los padres y estudiantes y confirmado nuevamente en el cuestionario E por el 43,8% de los estudiantes al señalar que siempre el docente observa que todos cumplan con los deberes escolares, en cambio en el cuestionario F el 50,7% de los padres respondió

algunas veces. Sobre este aspecto se aprecia que el docente como gerente de aula busca que se cumplan los acuerdos relacionados con los deberes escolares, los cuales ayudaran que el estudiante mejore su rendimiento académico e internalice ciertos valores como la responsabilidad tanto de él como la de su familia, a sabiendas que parte de la obligación de ésta es apoyar a su hijo en el desarrollo de las asignaciones escolares. En este caso se viene cumpliendo por parte del docente lo expuesto por Para Severe (2009), los docentes deben guiar a los estudiantes en el desarrollo de hábitos con relación a los deberes escolares. Ellos deben:

...explicar a sus alumnos el valor de los deberes, deben decirles que su función es ayudarles a aprender y que verán la recompensa en sus notas y en el futuro. Los deberes ayudan a desarrollar responsabilidad e independencia...Sobre los profesores recae la responsabilidad de asegurarse de que éstos se corresponden con el nivel del niño: debe tratarse de una tarea justa (p. 145).

De modo que el cumplir con los deberes escolares, forma parte de la gestión que el docente realiza para promover una convivencia escolar, distanciada de la conflictividad que provoca el hecho que los estudiantes incumplan con dichas obligaciones.

También los resultados obtenidos en cuestionario A y D revelan que el 92,5% de los docentes siempre fomentan la disciplina escolar para lograr que todos mejoren el comportamiento, entre tanto, en los cuestionarios B y C un 86,3% y 95,2% de los padres y estudiantes coincidieron con estos docentes; igualmente lo corroboran el 50,7% de los estudiantes en el cuestionario E, entre tanto, un 46,6% de los padres (cuestionario F) indicó que solo algunas veces los docentes mantienen la disciplina escolar con este fin.

Es decir, los docentes sujetos de estudio buscan facilitar acciones para mantener la disciplina escolar con la finalidad que no haya caos, desorden durante el tiempo

que permanecen los estudiantes en el aula y así pueden desarrollarse las actividades bajo un ambiente de sana convivencia escolar, pues como lo señala Hidalgo y Alfonzo (2009), la disciplina: "...se expresa a través de pautas, criterios con el objetivo de lograr un fin, objetivo, desarrollar una actividad, en el ámbito educativo, particularmente se establece a través de las normativas disciplinarias o de convivencia..." (p. 1). Según esta consideración y conforme a los resultados obtenidos no hay duda que el docente como gerente de aula fomenta acciones dirigidas a establecer la disciplina escolar, para lo cual mantienen el orden de las actividades desarrolladas en el aula a fin de mejorar el proceso enseñanza y aprendizaje bajo un ambiente de cordialidad y que permita lograr metas, objetivos y desarrollarse como persona para que adquieran las capacidades para desenvolverse en cualquier ámbito social.

Conforme a las respuestas emitidas por los sujetos de estudio en la primera oportunidad se obtuvo que los promedios fueran similares en cada uno de los ítems analizados por cuanto el 85,6% y 89% de los padres y estudiantes concuerdan con el 89,2% de los docentes en que siempre el docente en el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula busca llegar a acuerdos para el cumplimiento de las normas, los deberes escolares y se mantenga la disciplina escolar, con la finalidad de que exista una convivencia escolar cónsona; ahora en la segunda oportunidad al menos un promedio del 44,3% de los estudiantes tienden a corroborar esta consideración; sin embargo, un promedio del 47,5% y 37,4% de los padres y estudiantes optaron por señalar algunas veces; es decir, una cantidad apreciable de estos dos grupos sugieren que el docente poco hace para la promoción de los acuerdos de convivencia escolar, en particular los padres y representantes.

No obstante, quienes tienen mayor contacto con los docentes, como son los estudiantes aseguran que si lo hacen por consiguiente se cumple con lo mencionado por Bustamante (2008), cuando sostiene que los acuerdos de convivencia, en el

ámbito escolar tratan acerca de: “la interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socio afectivo e intelectual de alumnos y alumnas” (p. 110).

Bajo esta premisa, el que los docentes de las escuelas bolivarianas objeto de estudio propongan acuerdos favorece la integración de todos quienes hacen vida en el aula y en la institución educativa al permitir el desarrollo de las actividades escolares bajo un ambiente de concordia, respeto, solidaridad, tolerancia, donde se cumplan con las normas de convivencia para que exista disciplina y asuman con responsabilidad sus deberes escolares, todo en aras de ofrecer un bienestar escolar.

Tabla 4.11. Resultados porcentuales del indicador factores que afectan la convivencia, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes, obtenidos de los cuestionarios “A”, “B” y “C”.

En el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, usted como gerente educativo:	DOCENTES N = 40			PADRES N = 146			ESTUDIANTES N = 146		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
20 Interviene en la manifestación de comportamientos de los estudiantes cuando se muestran impulsivos con todos.	77,5	22,5	0,0	69,2	30,1	0,7	89,0	9,6	1,4
21 Orienta con eficacia la presencia de relaciones deterioradas entre los compañeros de clase.	80,0	20,0	0,0	78,1	21,2	0,7	65,1	34,9	0,0
Promedio	78,8	21,3	0,0	73,7	25,7	0,7	77,1	22,3	0,7
22 Busca con la enseñanza impartida hacer que el estudiante aprenda a un mejor convivir.	92,5	7,5	0,0	89,7	10,3	0,0	76,0	21,9	2,1
23 Emplea una metodología apropiada para lograr un entorno acogedor en el proceso de enseñanza y aprendizaje impartido en clase.	85,0	15,0	0,0	80,8	16,4	2,7	91,8	8,2	0,0
Promedio	88,8	11,3	0,0	85,3	13,4	1,4	83,9	15,1	1,1
24 Interviene en acciones donde los estudiantes discriminan a los compañeros debido a diferencias inter-culturales.	87,5	12,5	0,0	75,3	24,0	0,7	74,0	22,6	3,4
25 Hace que los estudiantes reflexionen sobre las burlas que realizan a los compañeros en virtud de tener rasgos físicos distintos a los de la mayoría.	92,5	7,5	0,0	85,6	13,7	0,7	63,0	35,6	0,7
Promedio	90,0	10,0	0,0	80,5	18,9	0,7	68,5	29,1	2,1
26 Orienta a los estudiantes que mantienen patrones de comportamiento que pueden afectar la armonía de todos.	85,0	15,0	0,0	71,2	28,1	0,7	91,1	7,5	1,4

Tabla 4.11 (Cont.)										
27	Se cuida de asumir comportamientos distanciados de la sana paz para evitar que pueda ser imitado por los estudiantes.	77,5	22,5	0,0	80,8	19,2	0,0	63,7	28,8	7,5
	Promedio	81,3	18,8	0,0	76,0	23,7	0,4	77,4	18,2	4,5
28	Establece lazos de comunicación con estudiantes que actúan en contra del orden establecido debido a ciertos factores sociales que los motivan a actuar de este modo, por ejemplo, la pobreza.	70,0	30,0	0,0	83,6	16,4	0,0	88,4	6,2	5,5
29	Organiza en clase equipos que trabajen en soluciones para la disminución de la violencia social del entorno donde se encuentra el plantel a fin de evitar que similar situaciones se produzca en dicho espacio.	80,0	20,0	0,0	73,3	21,9	4,8	13,0	67,1	19,9
	Promedio	75,0	25,0	0,0	78,5	19,2	2,4	50,7	36,7	12,7
	Promedio	82,8	17,2	0,0	78,8	20,1	1,1	71,5	24,2	4,2

Nota. S = Siempre, AV = Algunas Veces, N =Nunca.

Tabla 4.12. Resultados porcentuales del indicador factores que afectan la convivencia, según las respuestas de los docentes, padres y estudiantes, obtenidos de los cuestionarios “D”, “E” y “F”.

En el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, usted como gerente educativo:	DOCENTES N = 40		
	S	AV	N
20 Interviene en la manifestación de comportamientos de los estudiantes cuando se muestran impulsivos con todos.	77,5	22,5	0,0
21 Orienta con eficacia la presencia de relaciones deterioradas entre los compañeros de clase.	80,0	20,0	0,0
Promedio	78,8	21,3	0,0
22 Busca con la enseñanza impartida hacer que el estudiante aprenda a un mejor convivir.	92,5	7,5	0,0
23 Emplea una metodología apropiada para lograr un entorno acogedor en el proceso de enseñanza y aprendizaje impartido en clase.	85,0	15,0	0,0
Promedio	88,8	11,3	0,0
24 Interviene en acciones donde los estudiantes discriminan a los compañeros debido a diferencias inter-culturales.	87,5	12,5	0,0
25 Hace que los estudiantes reflexionen sobre las burlas que realizan a los compañeros en virtud de tener rasgos físicos distintos a los de la mayoría.	92,5	7,5	0,0
Promedio	90,0	10,0	0,0
26 Orienta a los estudiantes que mantienen patrones de comportamiento que pueden afectar la armonía de todos.	85,0	15,0	0,0
27 Se cuida de asumir comportamientos distanciados de la sana paz para evitar que pueda ser imitado por los estudiantes.	77,5	22,5	0,0
Promedio	81,3	18,8	0,0

Tabla 4.12 (Cont.)

28	Establece lazos de comunicación con estudiantes que actúan en contra del orden establecido debido a ciertos factores sociales que los motivan a actuar de este modo, por ejemplo, la pobreza.	70,0	30,0	0,0			
29	Organiza en clase equipos que trabajen en soluciones para la disminución de la violencia social del entorno donde se encuentra el plantel a fin de evitar que similares situaciones se produzcan en dicho espacio.	80,0	20,0	0,0			
	Promedio	75,0	25,0	0,0			
	Promedio	82,8	17,2	0,0			
	Considera que el docente promueve la convivencia escolar en el aula, porque:	PADRES			ESTUDIANTES		
		N = 73			N = 73		
		S	AV	N	S	AV	N
17	Interviene en comportamientos de los estudiantes cuando se muestran impulsivos con sus compañeros.	34,2	45,2	20,5			
	Orienta a los estudiantes que carecen de buenas relaciones personales				21,9	49,3	28,8
18	Busca a través de la enseñanza que el estudiante aprenda a un mejor convivir.	33,6	46,6	19,9			
	Enseña cómo se puede convivir mejor con los demás.				27,4	53,4	19,2
19	Interviene en acciones donde los estudiantes discriminan a los compañeros debido a los rasgos y las diferencias que tienen.	31,5	46,6	21,9			
	Corrige a los estudiantes que discriminan a los compañeros.				30,1	47,9	23,3
20	Orienta a los estudiantes que tienen comportamientos que pueden afectar la armonía de todos.	31,5	46,6	21,9			
	Aconseja a los estudiantes de mal comportamiento.				34,2	46,6	19,2
21	Organiza en clase trabajo en equipo para buscar soluciones ante conflictos y disminuir la violencia.	31,5	45,2	23,3			
	Realiza trabajo en equipo para elaborar soluciones por escrito y así disminuir la violencia.				27,4	50,7	21,9
	Promedio	32,5	46,0	21,5	28,2	49,6	22,5

Nota. S = Siempre, AV = Algunas Veces, N = Nunca.

Sobre los factores psicológicos en los cuestionarios A y D un promedio del 78,8% de los docentes encuestados admitió que siempre intervienen en la manifestación de comportamientos de los estudiantes cuando se muestran impulsivos con todos y orientan con eficacia la presencia de relaciones deterioradas entre los

compañeros de clase, cifras que concuerdan con el 73,7% y 77,1% en promedio de los padres y estudiantes en los cuestionarios B y C; en cambio, el 45,2% y 49,3% de los padres y estudiantes en los cuestionarios E y F destacaron que algunas veces los docentes intervienen en comportamientos de los estudiantes cuando se muestran impulsivos con sus compañeros y orientan a los estudiantes que carecen de buenas relaciones personales.

Pues bien, para la mayoría de los dos otros actores del proceso educativo no siempre los docentes intervienen antes que sucedan hechos contrarios a las normas de convivencia a fin de brindarles orientación a los estudiantes con la intensidad que actúen según los acuerdos establecidos, de no ser así pudiesen presentarse comportamientos negativos que obstaculizan las relaciones interpersonales. Por ello Armas (2007), hace mención que en ocasiones los problemas de convivencia pueden estar influenciado por factores de índole psicológico, entre éstos refiere la poca tolerancia a la frustración, impulsividad, relaciones deterioradas con personas adultas, además, déficit en las habilidades sociales.

En cuanto a los factores educativos en los dos momentos existe un promedio del 88,8% de los docentes que siempre buscan con la enseñanza impartida hacer que el estudiante aprenda a un mejor convivir y emplean una metodología apropiada para lograr un entorno acogedor en el proceso de enseñanza y aprendizaje impartido en clase, respuestas que coinciden en un primer momento con el 85,3% y 83,9% de los padres y estudiantes encuestados; no obstante, para el segundo momento el 46,6% y 53,4% de los padres y estudiantes encuestados admiten que algunas veces los docentes realizan la acción de enseñar al estudiante a convivir menor con los demás.

Es decir, existen algunos desacuerdo con que los docentes recurren a estrategias en el aula de clase para consolidar un ambiente cónsono, cordial, respetuoso, que permita el desarrollo de un proceso educativo adecuado a los intereses y necesidades

de los estudiantes, por ello es necesario que el docente busque formas de enseñar al estudiante a convivir con sus semejantes porque como lo refiere Armas (2007), los factores propiamente educativos son vinculados con el tipo de enseñanza y el currículo impartido, así como la metodología utilizada; también las relaciones existentes entre estudiantes, docentes, familia e institución escolar.

En referencia a los factores de exclusión, nuevamente en los cuestionarios A y D, el 90% de los docentes señaló que siempre intervienen en acciones donde los estudiantes discriminan a los compañeros debido a diferencias interculturales y hacen que los estudiantes reflexionen sobre las burlas que realizan a los compañeros en virtud de tener rasgos físicos distintos a los de la mayoría, cifra que concuerda con el 80,5% y 68,5% de los padres y estudiantes en los cuestionarios B y C; pero según el 46,6% y 47,9% de los padres y estudiantes en los cuestionarios E y F indicaron que solo algunas veces los docentes intervienen cuando se suscitan hechos de discriminación.

Así que los otros dos actores del proceso educativo admiten que no siempre el docente evita la presencia en el contexto escolar factores de exclusión que podría influir negativamente en la convivencia por lo que aplican estrategias para hacer que los estudiantes reflexionen sobre sus acciones y comportamientos para evitar que agredan a otros compañeros. En este sentido, Armas (2007), menciona que los factores derivados de la exclusión, en éstos puntualizan las diferencias interculturales, marginación, algunas caracterizaciones sociales, es el caso de la permisividad y modelos o patrones suministrados.

Acerca de los modelos de comportamiento un promedio del 81,3% de los docentes en ambas oportunidades indicó que siempre orientan a los estudiantes que mantienen patrones de comportamiento que pueden afectar la armonía de todos y se cuidan de asumir comportamientos distanciados de la sana paz para evitar que pueda

ser imitado por los estudiantes, entre tanto, en la primera oportunidad el 76% y 77,4% de los padres y estudiantes coincidieron con las respuestas de los docentes; pero, en la segunda oportunidad, el 46,6% de los padres y estudiantes coincidieron que solo algunas veces los docentes orienta o aconseja a los educandos que tienen mal comportamiento para evitar que sigan con esta actitud.

Tales resultados revelan que aun cuando el personal docente asegura que evita en lo posible exponer ante los estudiantes comportamientos inadecuados que pudieran ser modelados o imitados por éstos y de ser así les brinda orientación para que no los repita en el contexto escolar o en cualquier otro ámbito social a fin de mantener una convivencia, padres y estudiantes no lo perciben de esa manera. De allí que Oblitas (2010) plantea: "...La persona que observa al modelo debe saber que tiene que imitarlo, asumir una actitud similar, tener simpatía o que le guste el modelo y ser recompensado por realizar las conductas observadas" (p. 208). Por lo tanto, es imprescindible que el docente asuma comportamientos que no atenten contra las normas de convivencia porque podría llevar a la práctica de antivalores que influyen en la armonía institucional.

Sobre los factores sociales en los Cuestionario A y D un promedio del 75% de los docentes siempre establecen lazos de comunicación con estudiantes que actúan en contra del orden establecido debido a ciertos factores sociales que los motivan a actuar de este modo y organizan en clase equipos que trabajen en soluciones para la disminución de la violencia social del entorno donde se encuentra el plantel a fin de evitar que similar situaciones se produzca en dicho espacio, por su parte, en los cuestionario B y C un promedio del 78,2% y 50,7% de los padres y estudiantes respondieron siempre; pero los cuestionarios E y F difieren en este sentido, por cuanto, un 45,2% y 50,7% de los padres y estudiantes respondieron que algunas veces los docentes organizan o realizan trabajo en equipo para elaborar soluciones a los conflictos y así disminuir la violencia.

Lo expuesto destaca que los docentes del estudio buscan adecuar un ambiente social idóneo para que los estudiantes se desarrollen bajo un contexto escolar donde se practique las normas de convivencia, para lo cual establece lazos de comunicación y equipos de trabajo con el propósito que compartan ideas para la búsqueda de solución a los problemas que pueden afectar la convivencia en el contexto del aula, sin embargo, esto no coincide con la mayoría de los padres, representantes y estudiantes quienes perciben que no siempre se fomenta el trabajo en equipo para la búsqueda de solución a los conflictos que pueden suscitarse en el aula de clase. Por lo tanto, se requiere de la colaboración de todos para contrarrestar hechos de indisciplina porque como lo refiere EcuRed (2016), “Aun cuando la escuela contrarresta los efectos negativos de estos ambientes de exclusión, poco puede hacer en solitario, se requiere de unidad de acción entre todos los agentes socializadores” (p. 1).

En términos generales se aprecia que para este indicador un promedio del 82,8% de los docentes encuestados en ambas oportunidades consideraron que siempre promueven acciones para evitar que los factores psicológicos, educativos, de exclusión, modelos o patrones de comportamiento y sociales afecten la convivencia escolar, afirmación que es corroborada la primera vez por el 78,8% y 71,5% de los padres y estudiantes de las escuelas bolivarianas objeto de estudio, posteriormente, esta afirmación solo es corroborada por el 32,5% y 28,2% de los padres y estudiantes de las escuelas bolivarianas objeto de estudio

En este orden de ideas, cabe destacar que el docente como gerente de aula debe buscar que factores internos y externos alteran las relaciones entre los estudiantes y con el docente; por ello, a juicio de Perdomo (2011): “Entendemos por convivencia escolar la interrelación entre los diferentes miembros de una unidad educativa, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socio afectivo e intelectual de alumnos y alumnas” (p. 6). De allí que al considerar los factores que afectan la

convivencia escolar, se está ante circunstancias que deterioran la sana armonía y el equilibrio deseado para que todos se integren sin dificultades en el proceso educativo.

Tabla 4.13

Datos socio-educativos de los padres y representantes sujetos de estudio

Característica	Unidad Educativa Bolivariana “San Isidro		Unidad Educativa Bolivariana María Albertina Pabón”	
	Fi	%Fi	Fi	%Fi
Nivel de educación				
- Primaria	8	26,7	10	23,3
- Media general	19	63,3	25	58,1
- Universitaria	3	10,0	8	18,6
Oficio o profesión				
- Oficios de hogar	8	26,7	12	27,9
- Agricultor/feriero	8	26,7	10	23,3
- Albañil	4	13,3	3	6,9
- Zapatero	0	0,0	2	4,7
- Comerciante	7	23,3	8	18,6
- Docente	2	6,7	4	9,3
- Ingeniero	1	3,3	1	2,3
- Administrador	0	0,0	2	4,7
- Contador público	0	0,0	1	2,3

Como se puede observar de los resultados señalados en la tabla 4.13 la totalidad de los padres encuestados presentan mínimo educación primaria, lo cual indica que saben leer y escribir. Asimismo se tiene que el nivel de educación de los padres o representantes de ambas instituciones educativas son similares, destacándose que la mayoría han cursado estudios de educación media general (63,1% y 58,1%), lo que representa una fortaleza a la hora de aplicar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la convivencia escolar, incluso algunos poseen estudios de educación superior, en este caso, del total de sujetos encuestados seis son docentes (8,2%), el resto han obtenido el título de ingeniero, administrador y contador público.

Respecto a las profesiones que vienen ejerciendo en la actualidad, la mayoría de los padres o representantes se dedican a los oficios del hogar (27,4%) y agricultor/feriero (24,7%), también se dedican a la construcción, arreglos de zapatos, comercio formal o informal y a los propios de su profesión universitaria. Por lo tanto, algunos de estos oficios conllevan a que no estén en contacto permanente con su hijo o representado con el propósito de apoyarlo en las actividades escolares y reforzarles la importancia de mantener adecuados comportamientos en el hogar y la escuela con miras a cooperar con el docente en la práctica de valores, normas y principios que son necesarios para la convivencia.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al analizar los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios aplicado a los docentes y estudiantes con sus respectivos padre, madre o representante, en el contexto de aula de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Ayacucho del Estado Táchira, es indispensable indicar las recomendaciones y conclusiones, acordes con los objetivos trazados en la presente investigación, comprobada así, según Hernández Fernández y Baptista (2010), “Si se cumplieron o no los objetivos planteados” (p. 630). Explicando de esta manera, si en realidad el estudio elaborado, cumplió con los fines propuestos, referido al gerente educativo como promotor de la convivencia escolar en el contexto de aula, en escuelas bolivarianas, desde una perspectiva gerencial.

5.1 Conclusiones

Cuando se describe la actividad del docente como gerente educativo para promover la convivencia escolar en el contexto de aula, que labora en las Escuelas Bolivarianas objeto de estudio, se pudo evidenciar que los docentes admiten que asumen funciones propias de un gerente, buscan estar actualizados, profesionalizarse, fomentan la práctica de valores sociales – personales y manejan las funciones gerenciales en el marco de la promoción de la convivencia en el contexto del aula. Sin embargo hubo discrepancias entre lo que señalaron los docentes, padres y estudiantes observando que existen ausencia de estos aspectos en el personal docente, ante lo cual es posible que no esté ocurriendo plenamente.

Por otra parte, en relación a caracterizar la convivencia escolar promovida por los docentes, nuevamente se observaron diferencias puesto que los docentes señalaron que la convivencia promovida por ellos se caracterizaba por poner en práctica valores como el respeto, la responsabilidad y la tolerancia para que aprendan a convivir en armonía consigo mismo y con los demás, tanto en el aula como en cualquier entorno social donde interactúan; hay desacuerdos entre las partes involucradas dado que los padres y estudiantes consideran que solo algunas veces los docentes ponen en práctica estos valores, lo cual conlleva a señalar sobre la necesidad de fomentar valores con el propósito de favorecer la formación integral de los niños y niñas.

Finalmente se concluye la necesidad de diseñar estrategias gerenciales, dirigidas al gerente educativo como promotor de la convivencia escolar en el contexto de aula de Escuelas Bolivarianas, para así posibilitar la participación e integración coordinadamente con el fin de mejorar su desempeño laboral, creciendo profesionalmente en el ejercicio de funciones.

5.2 Recomendaciones

Una vez evidenciadas las conclusiones anteriores, es necesario sugerir las siguientes recomendaciones, a fin de ayudar a solventar la problemática que afecta a las escuelas bolivarianas del Municipio Ayacucho, dirigidas al gerente educativo como promotor de la convivencia escolar en el contexto de aula.

Presentar los resultados obtenidos de la investigación al personal directivo y docentes de las Escuelas Bolivarianas objetos de estudio, con el fin de dar a conocer la realidad actual, contribuyendo con acciones dirigidas al gerente educativo como promotor de la convivencia escolar en el contexto de aula.

Desarrollar jornadas de sensibilización y talleres de capacitación, dando origen a la actualización permanente, ofreciendo la oportunidad de desarrollo profesional, el trabajo en equipo, colocando las herramientas indispensables con las cuales podrán aplicar adecuadamente las fases administrativas: planificación, organización, dirección, control y ejecución, dirigidas a la población objeto de estudio, como son los docentes de aula.

Poner en práctica las estrategias diseñadas en la propuesta anexa, dirigidas al gerente educativo como promotor de la convivencia escolar en el contexto de aula en las escuelas bolivarianas del Municipio Ayacucho, del Estado Táchira, esto contribuirá a que la convivencia que se genera en la escuela, sea un factor decisivo y de alta significación en el logro de las metas preestablecidas a nivel de aula y así optimizar las funciones del gerente educativo y que éste a su vez actúe en el fortalecimiento de las relaciones entre todos los miembros de la institución.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Presentación

La convivencia escolar es la base de la formación ciudadana, constituye un factor clave en el desarrollo integral de todos los que forman parte del proceso educativo del estudiante; de allí la relevancia de gestionarla adecuadamente y de fortalecerla en el aula. Analizar este tema y las prácticas que conlleva se hace cada vez más necesario, tanto por lo que significa aprender en un ambiente tranquilo y amable, como por las consecuencias que tiene aquello en los resultados de aprendizaje; comprendiendo más y mejor cuando están en un ambiente donde las normas han sido consensuadas por toda la comunidad educativa.

Asimismo, la convivencia escolar constituye un ámbito de aprendizaje que está abordado en el currículum nacional, el cual debe ser intencionado tanto desde la práctica pedagógica en el aula como en los distintos ámbitos o dimensiones del quehacer educativo; desde esta perspectiva formativa, debe ser asumido en las escuelas bolivarianas como una responsabilidad de todos sus integrantes. La educación para la convivencia requiere un planteamiento continuo, que abarque todos los aspectos de la convivencia exige fomentar la información, la participación, la comunicación y la colaboración.

Bajo esta posición, la convivencia escolar es fundamental ya que las escuelas son espacios abiertos donde se resuelven situaciones de conflicto, además es una

construcción de carácter colectivo, producto de las interrelaciones de todos los miembros de la comunidad educativa, incluso puede variar de una comunidad a otra de acuerdo con las peculiaridades de los integrantes que la componen. A tal efecto, Viñas (2008), expresa lo siguiente:

Ante la convivencia, es necesario tener una actitud proactiva. La convivencia es una condición para un trabajo educativo de calidad y también es un resultado del mismo. Por ello, en lo que supone la resolución de conflictos, tenemos que superar las actuaciones exclusivamente reactivas, tal que preparen las cosas para que el conflicto se convierta en un elemento más de educación para todos (p. 23).

Por consiguiente se considera que los aspectos comportamentales, emocionales, cognitivos, sociales y la integración escuela-comunidad, constituyen características que dependen de las peculiaridades de los estudiantes, por tanto el gerente educativo puede manejar la convivencia escolar de manera efectiva cuando atiende las particularidades personales.

En el presente capítulo se detalla los aspectos de la investigación realizada; se expone las apreciaciones que serán tomadas en cuenta para que el docente como gerente educativo promueva la convivencia escolar en el contexto de aula, en escuelas bolivarianas del Municipio Ayacucho del Estado Táchira, desde una perspectiva gerencial.

En este orden de ideas, es oportuno destacar, que los resultados obtenidos como parte de la investigación realizada en las Escuelas Bolivarianas “San Isidro” y “María Albertina Rosales de Pabón”, adscritas al NER 293, municipio García de Hevia, Estado Táchira, se evidenció que es deficiente la labor desarrollada por los docentes en cuanto a la vocación de gerente de aula, lo cual entorpecerá la generación de cambios en la convivencia escolar, se observó ausencia de acciones para generar un

ambiente escolar adecuado, asimismo escasa divulgación de los acuerdos de convivencia.

En este sentido, la siguiente propuesta se estructurará ordenadamente en correspondencia con los objetivos planteados, presentando su factibilidad, diagnóstico estratégico y estrategias gerenciales producto del análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; así como las respectivas fases para desarrollar las mismas en las escuelas bolivarianas objeto de estudio.

6.2 Justificación

Las siguientes estrategias gerenciales dirigidas a docentes, estudiantes con sus respectivos padres, madres o representantes del subsistema de educación primaria, de las escuelas bolivarianas del Municipio Ayacucho, contribuirán a promover la convivencia escolar en el contexto de aula; por tal razón, se busca el mejoramiento profesional y colectivo de todos los involucrados, resaltando las perspectivas gerenciales en el desarrollo de cada actividad propuesta en su formación y aprendizaje.

Por tanto, las mismas se enfocan en la importancia de la gerencia educativa para la promoción de la convivencia escolar, lo cual constituye un proceso original capaz de transformar los entornos educativos en alta productividad, en el comportamiento de los miembros de la institución. Es precisamente esa función de orientador de experiencias activas en el aula como se canaliza la secuencia y graduación de eventos intencionalmente diseñados para la consecución de la paz en el aula; de allí, que el trabajo del gerente educativo como promotor de la convivencia escolar debe ser acucioso y bien organizado, cuyo quehacer del estudiante, se pronuncie en un verdadero acompañamiento de la gerencia en el aula, la cual debe coadyuvar la planificación de experiencias disciplinarias, organización de actividades para crear

espacios de convivencia, además, la dirección en la transformación del clima escolar y un control efectivo en la conducción de conflictos.

En tal sentido, para promover la convivencia escolar en el contexto del aula, partiendo de los resultados obtenidos en los cuestionarios, es imperativo que desde la gerencia del aula se promuevan estrategias gerenciales que garanticen una convivencia sana y armoniosa en las instituciones objeto de estudio considerando elementos clave de la gerencia estratégica

6.3 Fundamentación Teórica

La convivencia escolar engloba las interrelaciones que se dan entre los diversos actores institucionales, siendo el aula el espacio donde más se convive y comparten experiencias de aprendizaje y en oportunidades de conflictividad producto de la interacción misma y las diferentes posturas de cada actor educativo, de manera que se presentan elementos teóricos que deben ser considerados los cuales van a sustentar la gestión participativa de los miembros de las escuelas bolivarianas objeto de estudio.

Es de acotar que el docente como gerente educativo para promover la convivencia escolar en el contexto de aula requiere valerse de una serie de estrategias, ello requiere que el mismo se profesionalice y actualice en teorías innovadoras como lo son la planeación estratégica, temática fundamental para el desarrollo de la siguiente propuesta, en este sentido es oportuno definir estrategia gerencial, al respecto Serna (2010), “la estrategia definida de forma amplia comprende la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización” (p.19) es decir partiendo de la siguiente propuesta se facilitarán al docente de aula una serie de herramientas que conlleven a mejorar la convivencia en el contexto de aula, las cuales se describirán a continuación.

Uno de los fines necesarios para que el gerente educativo promueva la convivencia escolar, es generar en él transformaciones intrínsecas que le lleven asumir nuevas actitudes y fortalecer en su práctica capacidades para lograr una sana armonía escolar, de allí, la importancia de saber qué estrategia utilizar, en este sentido se considera relevante sensibilizar al docente acerca de la importancia de su rol y las consecuencias que generan los problemas de convivencia en el contexto educativo.

Por ello, realizar jornadas de sensibilización se constituye como una primera estrategia gerencial, concebida la sensibilización como una herramienta que permite abordar el tema de la convivencia en relación con la gerencia del aula a través de actividades que brinden la oportunidad de reflexionar a partir de la experiencia docente las diferentes formas de interrelación entre las personas en este caso la triada educativa (escuela-familia-comunidad), ya que como es sabido en las escuelas bolivarianas se dan relaciones entre docentes, estudiantes, padres, madres, representantes y demás miembros; en este orden de ideas el CEPAIM y Cruz Roja, define la sensibilización como “conjunto de acciones que pretende influir sobre las ideas, percepciones, estereotipos, conceptos de las personas y de los grupos para provocar un cambio de actitudes en nuestras prácticas sociales, individuales y colectivas” (p.22), tal y como lo señala la cita lo allí señalado se constituye como una de las finalidades primordiales de la siguiente propuesta.

De igual forma como segunda estrategia gerencial, la autora de la investigación considera la capacitación como un elemento fundamental para que el gerente de aula promueva la convivencia en su contexto laboral con sus estudiantes, en este sentido la estrategia metodológica a desarrollar será taller de capacitación definido por Betancourt, Guevara y Fuentes (2011) como “un espacio de trabajo en grupo en el que se realiza un proceso de enseñanza y aprendizaje...reunión de un grupo de personas que desarrollan funciones o papeles comunes o similares para estudiar y

analizar problemas y producir soluciones en conjunto” (p.17), partiendo de lo señalado por el autor la estrategia del taller permite realizar una serie de actividades de capacitación donde se pretende que los participantes desarrollen habilidades, actitudes y aptitudes que lo capaciten para promover de una forma más efectiva la convivencia en el aula.

Una tercera estrategia a considerarse en esta propuesta con miras a formar al gerente educativo para que sea promotor de la convivencia escolar en el contexto de aula en las escuelas bolivarianas, lo constituyen las mesas de trabajo, concebidas por la autora como espacios para la discusión y creación de propuestas para de manera guiada y coherente analizar temas específicos en relación a la convivencia para su desarrollo se requiere un moderador quien organiza la discusión siguiendo unas directrices de trabajo en cada mesa se nombra un relator, con la finalidad de presentar conclusiones en plenaria acerca de las informaciones socializadas y los productos generados.

6.4 Factibilidad de la Propuesta

En esta fase se presentan los elementos que permiten afirmar con certeza que la propuesta posee criterios que pueden ser aplicados en un futuro inmediato; en tal sentido, la misma está dada por los siguientes aspectos: social, institucional, técnica económica y legal. A tal efecto, Perelló (2011), expresa: “Las tareas que se recogen en este punto están relacionadas con las condiciones mínimas requeridas para ser viable o factible la investigación diseñada” (p. 86) esto significa que se concibe como la viabilidad de poner en marcha las acciones previamente diseñadas, además de contar con los recursos disponibles y necesarios tales como materiales, humanos, económicos. A continuación se describe cada uno de estos elementos.

6.4.1 Factibilidad Social

Se concibe como un pilar fundamental que el estudio tenga pertinencia social, por cuanto beneficiará a una población. Basada en la finalidad de la propuesta se orientara a docentes, a que incorporen las estrategias dadas en el desarrollo de cada proyecto de aprendizaje, sirviendo estas para el logro de las competencias profesionales y por ende el cumplimiento de los objetivos a nivel institucional. Se considera factible el estudio socialmente por cuanto la población beneficiada participará en la ejecución de las estrategias permitiéndoles crecer personal y profesionalmente. Como lo indica Hernández (citado por Zambrano, 2016) “se analiza la vinculación del modelo con las necesidades e intereses de la población a quién va dirigida” (p.84) por lo tanto debe responder a las necesidades sociales, a las características de la población a la cual se beneficiara.

6.4.2 Factibilidad Institucional

Se realizó reunión con personal directivo y consejo escolar educativo, de las instituciones objeto de estudio en las cuales se aplicarán las estrategias gerenciales dirigidas a los docentes de aula, estando de acuerdo y conformes para poner en práctica dichas herramientas con el objetivo de promover la convivencia escolar en el contexto de aula Según Hernández (citado por Zambrano, 2016) “corresponde a todos aquellos aspectos institucionales que podrían interferir en el desarrollo del proyecto” (p.83) es decir se debe especificar el contexto institucional en que se ejecutará y se reportan evidencias acerca del respaldo que las autoridades institucionales y la comunidad en general le brindará al mismo.

Está sustentada por el apoyo que pueda ofrecer todo el personal capacitado en el tema, por medio de la orientación de los directivos que ofrezcan a los docentes las herramientas básicas para la aplicación de las estrategias planteadas y como factor

importante para el desarrollo y crecimiento profesional. Así como también la colaboración de cualquier padre o representante preparado que contribuya a solucionar el problema en gestión. A su vez existe en una de las instituciones a objeto de estudio un talento humano con estudio de tercer y cuarto nivel universitario lo que hace seguro el desarrollo de las estrategias gerenciales diseñadas pudiendo lograr un satisfactorio clima de participación en donde se quiere aprovechar las habilidades y destrezas de cada integrante de las escuelas bolivarianas, promoviendo una mayor comunicación y disponibilidad en las mismas.

6.4.3 Factibilidad Técnica

Desde el punto de vista técnico las escuelas bolivarianas a objeto de estudio cuentan con la disponibilidad de los recursos técnicos y herramientas necesarias para la aplicación de las estrategias gerenciales en donde a su vez la autora de la investigación es un recurso importante para la puesta en práctica de dicha propuesta. Por otra parte, se dispone de recursos materiales que hacen viable la implementación de los talleres diseñados. Cómo lo señala Hernández (citado por Zambrano, 2016) “se puede analizar el proceso técnico, a través del cual se trata de adecuar el proceso a los objetivos del proyecto y a la economía como un todo” (p.83) es decir se describe la tecnología seleccionada y sus implicaciones, determina cómo se hacen las cosas.

6.4.4 Factibilidad Económica

Para la ejecución de las estrategias gerenciales orientadas a la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula por parte del gerente educativo, se cuenta con el apoyo económico de la comunidad educativa y el aporte de los docentes de estas instituciones, quienes son receptivos para apoyar las iniciativas como las que se presentan en las actividades a desarrollar; se considera viable el estudio desde esta perspectiva por cuanto la inversión es poco onerosa. Como lo indica Hernández (citado por Zambrano, 2016) “es un indicativo netamente cuantificable porque parte

de elementos técnicos y financieros” (p.84) por lo tanto determina los gastos que implican la implantación de la estrategias gerenciales; es por ello, que dentro de la factibilidad económica también se puede prever la obtención de dinero por medio de ingresos propios.

6.4.5 Factibilidad Legal

La fundamentación legal que da soporte al diseño de estrategias para promover la convivencia escolar en el contexto de aula; se establecieron en la investigación y se encuentran allí los presentes documentos legales: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), en el Art. 102. La Ley Orgánica de Educación (2009), en el Art. 6, y la Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (2013), en sus Arts. 53, 57. Las citadas leyes sustentan las estrategias gerenciales dirigidas a docentes, estudiantes con sus respectivos padres, madres o representantes del subsistema de educación primaria, de las escuelas bolivarianas del Municipio Ayacucho.

6.5 Diagnóstico Estratégico

Siguiendo los aportes de Serna (2010), el proceso estratégico de una institución, se inicia con un diagnóstico estratégico muy detallado del entorno y del sector en el cual se ubica la misma que asuma este proceso. Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización (PCI); así como amenazas y oportunidades (POAM) que enfrenta la institución y de allí, formular la estrategia, el plan, sus acciones, seguimiento y medición de sus logros y limitaciones.

6.5.1 Perfil de Capacidad Interna: PCI

Según Serna (2010), "El Perfil de Capacidad Interna –PCI-, es un medio para evaluar las fortalezas y las debilidades de la institución en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo” (p.170) en este caso

promover la convivencia escolar en el contexto de aula por parte del gerente educativo de las Escuelas Bolivarianas objeto de estudio. Para desarrollar esta matriz se siguieron los siguientes pasos:

1. Identificación de las fortalezas y debilidades.
2. Asignar una ponderación a cada factor clave que va desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (gran importancia). La suma de todos los factores debe ser 1,0.
3. Asignar una clasificación de 14 a 4 a cada factor, para indicar si representa una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) y una fortaleza importante (4).
4. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado.
5. Por último se suman los resultados ponderados parciales para cada factor a fin de obtener el total ponderado, el cual oscila de 1 a 4, siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores a 2,5 indican una organización con fortaleza interna, mientras que valores menores a 2,5 muestran una organización con debilidades internas.

Tabla 6.1 Identificación factores internos de las escuelas bolivarianas objeto de estudio.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F.1 Docentes asumen funciones propias de un gerente de aula. F.2 Docentes consideran que mantienen un clima de aula agradable. F.3 Docentes promueven la práctica de valores para convivir en armonía consigo mismo y con los demás. F.4. Promueven valores institucionales como integridad, solidaridad, sentido de pertenencia. F.5 Docentes promueven llegar acuerdos para el cumplimiento de normas.	D.1 Poca presencia de docentes con vocación de gerente de aula. D.2 Padres y representantes consideran que los docentes solo algunas veces buscan mantener un clima de aula agradable. D.3 Representantes difieren respecto a lo señalado por los docentes en cuanto a práctica de valores. D.4 Escasa divulgación de los acuerdos de convivencia.

Tabla 6.2 Evaluación de los factores claves internos de las escuelas bolivarianas objeto de estudio.

FACTOR CLAVE INTERNO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
F.1 Docentes asumen funciones propias de un gerente de aula.	0,111	4	0,444
F.2 Docentes consideran que mantienen un clima de aula agradable.	0,111	3	0,333
F.3 Docentes promueven la práctica de valores para convivir en armonía consigo mismo y con los demás.	0,111	3	0,333
F.4. Promueven valores institucionales como integridad, solidaridad, sentido de pertenencia.	0,111	3	0,333
F.5 Docentes promueven llegar acuerdos para el cumplimiento de normas.	0,111	4	0,444
D.1 Poca presencia de docentes con vocación de gerente de aula.	0,111	1	0,111
D.2 Padres y representantes consideran que los docentes solo algunas veces buscan mantener un clima de aula agradable.	0,111	2	0,222
D.3 Representantes difieren respecto a lo señalado por los docentes en cuanto a práctica de valores.	0,111	1	0,111
D.4 Escasa divulgación de los acuerdos de convivencia.	0,111	1	0,111
TOTAL:	1,00		2,442

Fuente: Moncada, N. (2017)

De acuerdo con el resultado arrojado en el cálculo de la evaluación de los factores claves internos indican que promover la convivencia escolar en el contexto de aula por parte del gerente educativo de las Escuelas Bolivarianas objeto de estudio, muestra una debilidad interna, debido a que resulto ser inferior a 2,50.

6.5.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio: POAM

En relación con el análisis para oportunidades y amenazas –POAM, Serna (2010), refiere que, "el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una organización" (p.151), en otras palabras el análisis externo traducido en oportunidades y amenazas, importantes en cualquier institución en este

caso promover la convivencia escolar en el contexto de aula por parte del gerente educativo de las Escuelas Bolivarianas objeto de estudio. Para su elaboración se siguieron los siguientes pasos:

1. Identificación de las oportunidades y amenazas.
2. Asignar una ponderación a cada factor clave que va desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (gran importancia). La suma de todos los factores debe ser 1,0.
3. Asignar una clasificación de 14 a 4 a cada factor, para indicar si representa una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) y una oportunidad importante (4).
4. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado.
5. Por último se suman los resultados ponderados parciales para cada factor a fin de obtener el total ponderado, el cual oscila de 1 a 4, siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores a 2,5 indican una organización con oportunidades externas, valores menores a 2,5 muestran una organización con amenazas externas.

Tabla 6.3 Identificación factores externos de las escuelas bolivarianas objeto de estudio.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O.1 El Municipio cuenta con talento humano capacitado en gerencia educativa. O.2 Apoyo de personal por parte de Zona Educativa Táchira, con respecto a los acuerdos de convivencia.	A.1 Poco seguimiento y control de normas y valores desde el seno de la familia. A.2 Inseguridad y zona de riesgo.

Fuente: Moncada, N. (2017)

Tabla 6.4 Evaluación de los factores claves externos de las escuelas bolivarianas objeto de estudio.

FACTOR CLAVE INTERNO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
O.1 El Municipio cuenta con talento humano capacitado en gerencia educativa.	0,25	3	0,75
O.2 Apoyo de personal por parte de Zona Educativa Táchira, con respecto a los acuerdos de convivencia.	0,25	4	1,00
A.1 Poco seguimiento y control de normas y valores desde el seno de la familia.	0,25	1	0,25
A.2 Inseguridad y zona de riesgo.	0,25	1	0,25
TOTAL:	1,00		2,25

Fuente: Moncada, N. (2017)

El resultado arrojado en el cálculo de la evaluación de los factores claves externos indican que promover la convivencia escolar en el contexto de aula por parte del gerente educativo de las Escuelas Bolivarianas objeto de estudio, muestra una amenaza externa.

6.5.3 Análisis DOFA

Para el diseño de estrategias gerenciales, es necesario elaborar el análisis a través de la Matriz DOFA, la cual según Metzger y Donaire (2007):

...brinda un marco para identificar los factores internos más pertinentes (fortalezas y debilidades de la empresa) así como los externos (oportunidades y amenazas), descubiertos a partir del análisis de situación, y que obligan a la empresa a concentrarse en los asuntos que tendrán el máximo impacto sobre su estrategia y tácticas. (p. 25)

Esta matriz, permite la identificación de los factores internos pertinentes (fortalezas y debilidades); también los externos (oportunidades y amenazas), por lo *tanto una vez que se realiza el análisis en función con los resultados de la

investigación sobre como promover la convivencia escolar en el contexto de aula en escuelas bolivarianas. A continuación, se presenta la mencionada matriz.

Tabla 6.5 Matriz DOFA-Formulación de Estrategias

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ	<p>F.1 Docentes asumen funciones propias de un gerente de aula.</p> <p>F.2 Docentes consideran que mantienen un clima de aula agradable.</p> <p>F.3 Docentes promueven la práctica de valores para convivir en armonía consigo mismo y con los demás.</p> <p>F.4. Promueven valores institucionales como integridad, solidaridad, sentido de pertenencia.</p> <p>F.5 Docentes promueven llegar acuerdos para el cumplimiento de normas.</p>	<p>D.1 Poca presencia de docentes con vocación de gerente de aula.</p> <p>D.2 Padres y representantes consideran que los docentes solo algunas veces buscan mantener un clima de aula agradable.</p> <p>D.3 Representantes difieren respecto a lo señalado por los docentes en cuanto a práctica de valores.</p> <p>D.4 Escasa divulgación de los acuerdos de convivencia.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O.1 El Municipio cuenta con talento humano capacitado en gerencia educativa.</p> <p>O.2 Apoyo de personal por parte de Zona Educativa Táchira, con respecto a los acuerdos de convivencia.</p>	<p>1. Propiciar jornadas de sensibilización, dirigidas al personal docente sobre como asumir funciones propias de un gerente y mantener un clima de aula agradable. (F1,F2,O1,O2)</p> <p>2. Promover la participación de los docentes en un taller de capacitación en las áreas de gerencia educativa y convivencia escolar. (F3,F4,O1,O2)</p> <p>3. Conformar mesas de trabajo con la finalidad de discutir y analizar los acuerdos de convivencia institucionales con apoyo del personal de la Zona Educativa.. (F5,O2)</p>	<p>1. Desarrollar a través de la jornadas de sensibilización, dinámicas y plenarias donde los docentes reflexionen acerca de su vocación docente (D1,D2,O1,O2)</p> <p>2. Realizar taller de capacitación dirigido a los docentes, acerca de las funciones gerenciales en el contexto de aula en relación a la convivencia escolar. (D1,O1)</p> <p>3. Discutir en mesas de trabajo los acuerdos de convivencia y valores institucionales (D3,D4,O2)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A.1 Poco seguimiento y control de normas y valores desde el seno de la familia.</p> <p>A.2 Inseguridad y zona de riesgo.</p>	<p>1. Socialización de los acuerdos de convivencia por parte de los docentes en asambleas de padres y representantes estableciendo compromisos de apoyo en el hogar. (F2,A1)</p> <p>2. Orientar a los docentes acerca de los procedimientos a seguir para minimizar situaciones de riesgo por la ubicación geográfica de los planteles. (F3,A2)</p>	<p>1. Formar a los docentes a través de talleres para que se empoderen acerca de su rol gerencial y estos a su vez puedan formar y orientar a padres y representantes sobre convivencia.(D1,A1)</p> <p>2. Instar al personal de la institución para que soliciten y organicen el apoyo requerido para fortalecer la seguridad de los escolares. (D2,A2)</p>

Fuente: Moncada, N. (2017)

6.6 Objetivos de la Propuesta

6.6.1 Objetivo General

Promover la convivencia escolar en el contexto de aula por parte del gerente educativo de las Escuelas Bolivarianas “San Isidro” y “María Albertina Rosales de Pabón”, adscritas al NER 293, municipio García de Hevia, Estado Táchira, mediante la aplicación de estrategias gerenciales.

6.6.2 Objetivos Específicos

Sensibilizar a los docentes para que se involucren de manera voluntaria y responsable en las actividades planificadas, que permitan un mejor equilibrio de las fuerzas que interactúan en la dinámica de la convivencia escolar.

Capacitar a los docentes acerca de las funciones gerenciales en el marco de la convivencia en el contexto del aula.

Orientar a los docentes, en la promoción de acciones conducentes para generar cambios y un ambiente escolar adecuado en el cumplimiento de los acuerdos de convivencia.

6.7 Estrategias gerenciales

Son las acciones a seguir, que partiendo de la formulación de estrategias obtenidas en la matriz DOFA, permitirán corregir y/o mejorar la situación problemática que se evidenció en las escuelas bolivarianas objeto de estudio, dichas estrategias se describen a continuación:

6.7.1. Estructura de las estrategias gerenciales

1. Jornada de sensibilización docente. Se dará a conocer los resultados obtenidos del estudio realizado, promoviendo la motivación y la presencia de personal docente con vocación de gerente del aula. Se llevarán a cabo plenarias de reflexión que propicien la concienciación y análisis de la práctica docente en relación a la convivencia escolar.
2. Taller de capacitación. En esta fase se ejecutará un taller enfocado en formar al docente en el ámbito de la gerencia de aula, abordando específicamente aspectos relacionados con las funciones gerenciales en el marco de promoción de la convivencia escolar, es decir como planificar, organizar, dirigir y controlar estrategias y actividades orientadas a fortalecer la convivencia escolar, para ello se contará con el apoyo de una especialista en el área.
3. Mesa de trabajo. Orientado a la socialización de los acuerdos de convivencia, a la búsqueda del equilibrio de las fuerzas que interactúan en la dinámica de la convivencia escolar, consolidando así la puesta en práctica de acciones para la promoción de la convivencia, dirigidas a las escuelas bolivarianas estudiadas y así contribuir con el cumplimiento de las normas establecidas para mantener el orden y la disciplina dentro y fuera del aula de clase.

Una vez finalizada la aplicación de las estrategias y como parte de una fase de control y seguimiento, se prevé llevar a cabo una jornada informativa, orientada hacia la divulgación de los logros, a partir del uso del periódico escolar institucional aunado

al desarrollo de charlas informativas con la finalidad de aportar ideas a los docentes, sobre como incorporar a padres y estudiantes para mejorar la promoción de la convivencia en el contexto del aula.

Tabla 6.6 Operatividad de las Estrategias Gerenciales

ESTRATEGIA	ANTES	DURANTE	DESPUÉS	CIERRE	DURACIÓN / TIEMPO
JORNADA DE SENSIBILIZACIÓN DOCENTE	<ul style="list-style-type: none"> -Saludo. -Bienvenida. -Presentación de la Facilitadora. -Presentación de los Participantes. -Dinámica de Integración: “Cualidades”. 	<ul style="list-style-type: none"> -Introducción del tema. -Desarrollo del tema: La vocación en la actividad docente. -Proyectar material referido al docente con vocación de gerente de aula. -Organizar equipos de trabajo. -Lectura y comentario del material escrito. -Conclusiones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Plenaria de equipos. -Redacción de conclusiones y recomendaciones generales. 	<p>Dinámica grupal “Corona la cima”.</p>	<p>5 horas académicas. Primera semana del año escolar.</p>
TALLER DE CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Saludo. -Bienvenida. -Presentación de la Facilitadora. -Presentación de participantes. -Preguntas y respuestas, recordando lo aprendido. 	<ul style="list-style-type: none"> -Introducción al tema. -Desarrollo del tema. -Proyectar material acerca de “Funciones gerenciales en el marco de promoción de la convivencia escolar”. -Asignar trabajo en equipo. -Construir conclusiones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dar a conocer las conclusiones grupales y construir las generales. -Plenaria de equipos. 	<p>Dramatización empleando lo captado.</p>	<p>5 horas académicos. Segundo mes de inicio del año escolar.</p>

Tabla 6.6 (Cont.)

ESTRATEGIA	ANTES	DURANTE	DESPUÉS	CIERRE	DURACIÓN / TIEMPO
MESA DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> -Dar la Bienvenida. -Presentar Mediador y Asistentes. -Entregar agenda a desarrollar. -Lectura Reflexiva: “Un nudo de amor”. 	<ul style="list-style-type: none"> -Explicar la metodología a emplear. -Intercambio de opiniones en cada mesa de trabajo, relacionada con los acuerdos de convivencia, planificando y organizando actividades. -Socializar material. 	<ul style="list-style-type: none"> -Compartir los comentarios dados. -Construir plan de trabajo a seguir. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar lo realizado. -Asumir compromisos. 	<p>6 horas. académicas Tercera Semana al iniciar el año escolar.</p>

Fuente. Moncada, N. (2017).

6.8 Ejecución de las acciones directivas

Para la ejecución de las estrategias gerenciales se sugiere que las mismas se desarrollen en los siguientes momentos:

6.8.1 Fase de Inicio

En la presente fase se busca incentivar a los docentes, para que participen activamente en las actividades que se van a ejecutar; empleándose saludo, bienvenida, presentación, dinámicas, lecturas reflexivas y juegos didácticos, así se logrará romper el hielo, recibiendo motivación para que se integren activamente en el desarrollo de cada estrategia planteada, con el fin de promover la convivencia escolar en las escuelas bolivarianas.

6.8.2 Fase de Desarrollo

En esta fase se fundamenta a través de la Jornada de Sensibilización docente, se realizarán actividades teóricas-prácticas, al emplear exposiciones, dinámicas grupales, diálogo de saberes, puestas en común, conformación de equipos y elaboración de planes, serán realizados al inicio del año escolar, los cuales serán estructurados en cuanto a, un objetivo específico relacionado al tema, estrategia, tiempo, recursos y evaluación.

La estrategia de Taller de Capacitación, dirigido a docentes, se desarrollará dinámicas, trabajos en equipo, análisis de material impreso, intercambios orales, plenarias, indicando la realización de las mismas, por lo menos cada tres meses, asumiendo compromisos en el marco de las funciones gerenciales en el marco de promoción de la convivencia escolar”.

En cuanto a la estrategia Mesa de Trabajo, se debatirá el tema de los acuerdos de convivencia, al planificar y organizar actividades, plenarias de equipos, proyección y socialización de material suministrado por la Coordinación Regional de Defensoría Educativa, ejecutándola al iniciar el año escolar.

Finalmente, la jornada informativa, es necesario llevarla a cabo al iniciar el segundo lapso, hasta la culminación del año escolar, de manera participativa, empleando comisiones de trabajo constituidas, a través de del uso del periódico escolar institucional, informando a toda la comunidad de aprendizaje, la importancia de promover la convivencia en el contexto de aula.

6.8.3 Fase de Culminación

En dicha fase se compartirá en equipo, las experiencias obtenidas al desarrollar lo planificado y de la participación generada, de acuerdo con la estrategia gerencial sugerida para el momento, recurriendo a la creación de conclusiones, presentación de las mismas, recomendaciones generales, discusiones dirigidas, realimentaciones y refrigerios.

Es importante destacar, que dichas estrategias se podrán plantear de manera permanente con el fin de promover la convivencia en el contexto de aula, así como también incluir nuevas estrategias que los docentes consideren necesario para obtener mejores resultados.

6.8.7 Evaluación

Se considera que las estrategias gerenciales se implementarán durante el año escolar 2017-2018, garantizando el cumplimiento de las mismas a través de la

conformación de equipos de trabajo para coordinar cada actividad y así promover la convivencia escolar en el contexto de aula en las escuelas bolivarianas, del municipio Ayacucho, Estado Táchira, ofreciéndoles las herramientas necesarias que faciliten la efectiva participación e integración de la comunidad de aprendizaje pertenecientes a estas escuelas.

Dichas estrategias serán evaluadas al realizar el cierre de cada una de ellas, con la intervención de los participantes, por medio de intercambios orales, discusiones dirigidas, la autoevaluación, además se deben registrar con los aportes que den los mismos, así de ésta manera se podrán generar nuevas ideas que pueden ser ejecutadas en jornadas futuras.

ESTRATEGIAS GERENCIALES ORIENTADAS A PROMOVER

LA CONVIVENCIA EN EL CONTEXTO

DEL AULA



I ESTRATEGIA GERENCIAL

JORNADA DE SENSIBILIZACIÓN DOCENTE

Objetivo de la Estrategia Gerencial:

Sensibilizar a los docentes para que se involucren de manera responsable y voluntaria en las actividades planificadas, orientadas hacia la solución de necesidades y la presencia de personal docente con vocación de gerente de aula.

Tema: La vocación en la actividad docente

Logro de la Estrategia Gerencial:

- ❖ Capacidad para asumir funciones propias de un docente con vocación de gerente de aula en el marco de la promoción de la convivencia escolar.

Preparación de la estrategia Gerencial

LUGAR	DURACIÓN	TALENTO HUMANO	RECURSOS
Aula de computación de la escuela.	5 horas académicas	-Facilitadora (Msc. en Gerencia Educativa). -Docentes de aula. -Docentes con función directiva.	Porta nombres, papel reusable, marcadores, colores, láminas de papel bond, hojas blancas, lápices, material de apoyo. Tecnológicos: Proyector de Imágenes Multimedia, Portátil y Equipo de Sonido.

DESARROLLO DE LA I ESTRATEGIA GERENCIAL

ANTES	DURANTE	DESPUÉS	CIERRE	EVALUACIÓN
<p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Saludo de Bienvenida. -Presentación de la Facilitadora. -Presentación de los Participantes. -Dinámica de Integración: “Cualidades”. Ver Anexo 	<p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Introducción del tema. -Desarrollo del tema: “La vocación en la actividad docente”. -Proyectar material. -Conformación de equipos de trabajo y elección del coordinador. -Lectura reflexiva y comentario del material escrito. -Redacción de conclusiones. 	<p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Compartir los comentarios dados. -Construir plan de trabajo a seguir. 	<p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Evaluar lo realizado. -Asumir compromisos. 	<p>La facilitadora evaluará:</p> <p>La integración de todos los participantes.</p>
Explicación	Explicación	Explicación	Explicación	
<p>La facilitadora informará a los participantes con un lenguaje adecuado, las pautas a seguir en la actividad. Explicará el objetivo de la dinámica de integración y promoverá la participación de todos los asistentes.</p>	<p>La facilitadora hará la presentación del tema, motivando la participación de los asistentes. De igual forma, proyectará los esquemas a explicar.</p> <p>Se formarán los equipos de trabajo y sus coordinaciones.</p> <p>En equipo se leerá, discutirá y analizará el material escrito, con ello podrán construir conclusiones.</p>	<p>Los participantes harán la plenaria de equipos, al presentar los análisis realizados.</p> <p>Consecutivamente, construirán las conclusiones y recomendaciones generales que permitirán mejorar el desempeño del docente con vocación de gerente de aula.</p>	<p>La facilitadora desarrollará la dinámica grupal, “Corona la cima”. Ver Anexo</p> <p>Verificando el dominio de lo estudiado al responder lo solicitado.</p>	<p>La participación activa de los docentes en querer promover la convivencia en el contexto del aula.</p>

MATERIAL SUGERIDO

DINÁMICA: CUALIDADES

Objetivo: Profundizar una buena presentación grupal.

Pasos:

Para una mayor integración grupal será provechoso el que cada miembro del grupo procure conocer y hacer resaltar las cualidades de sus compañeros.

En una papel cada uno escribe el nombre de una de las personas del grupo (lo ha sacado a la suerte). Al lado del nombre escribe una cualidad bien característica de la persona.

Se colocan en la pared estos papeles y por turno van pasando de modo que cada persona debe añadir alguna cualidad a la escrita en cada uno, o si le encuentra la misma, subrayarla.

Resonancia Grupal: resaltar si somos propensos a ver el lado bueno de los demás o no.

MATERIAL SUGERIDO

TEMA: “LA VOCACIÓN EN LA ACTIVIDAD DOCENTE”.

En ocasiones, la vocación se unía a la eficacia y a un tipo de vida ejemplar de moralidad irreprochable. Enseñar a los demás es una obra de misericordia y no se entendía que alguien se dedicara a la enseñanza sin sentir la necesidad de ayudar a otros. La vocación tiene en esta época un sentido de servicio a los demás, de dedicación y alude a un tipo de docente sumiso, adaptativo y desinteresado por los bienes materiales. El maestro exige en primer término hombres bien equilibrados, de temperamento ideal, de amor a todas las cosas grandes, de inteligencia desarrollada, de gustos sencillos y nobles, de costumbres puras, sanos de espíritu y de cuerpo, y dignos en pensamiento, y hasta maneras de servir cuya prosecución se les confía.

Desde otra óptica, la docencia es considerada la profesión que más vocación necesita, pero una vocación asistida por la satisfacción que produce la actividad. Significaba tener fe en el esfuerzo para comunicar al alumno el entusiasmo necesario para rendir en su trabajo, moralidad para cumplir con la función profesional, saber cumplir con los deberes y actuar según los derechos que le corresponda. Además a veces, las faltas de los individuos no eran responsables ellos mismos, porque el decaimiento o la pérdida de la vocación nacía en ocasiones de las carencias del medio, de una cooperación insuficiente o de la falta de motivación para desarrollar sus facultades personales.

Sin embargo, en el ámbito y dominio de los propios docentes nunca ha existido oposición entre vocación y profesión: las exigencias de una mayor vocación siempre han procedido de las instituciones. El poder dominante ha sido el más interesado en fomentar la vocación como instrumento para controlar al que enseñaba, lo que enseñaba y cómo lo enseñaba, y para suplir carencias materiales y formales

necesarias para el desempeño profesional. Este componente vocacional ha colmado, por lo tanto, las exigencias oficiales; pero la necesidad de una competente preparación profesional, junto a unas mejores condiciones para el desarrollo adecuado de su trabajo, nunca se han separado de la vocación y han dimanado en todos los tiempos de los mismos que practicaban el noble arte de enseñar. La divergencia entre los administradores que planifican las tareas educativas y el profesorado encargado de llevarlas al aula ha sido evidente a lo largo de la historia social de la educación.

Desde el punto de vista de las transformaciones sociales, el cambio operado en el concepto de vocación se evidencia en el incremento de las exigencias de la familia y de la sociedad con los docentes, demandando nuevas funciones y una mayor calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Como consecuencia de los requerimientos que no tienen la adecuada respuesta resolutoria por parte del profesorado, el trabajo se transforma en fuente de conflictividad continua que incrementa el desprestigio docente ante la sociedad. Para superar esta incidencia no es suficiente con la vocación, porque además hace falta formación en estrategias de afrontamiento y control de situaciones estresantes.

DINÁMICA: CORONA LA CIMA

1. **Objetivo:** Reforzar conocimientos sobre un tema concreto.

Instrucciones:

El facilitador divide al grupo en 4 subgrupos. Lo ideal es que se repartan de manera aleatoria los integrantes.

Se les explica que se va a hacer una dinámica en el que se reforzarán los contenidos.

Desarrollo:

Cada subgrupo elige un color (rojo, azul, verde y amarillo). Se dibuja en una pizarra unas escaleras (tantas como se quieran,) y al final de éstas, una cima que coronará el subgrupo que gane.

Se hacen preguntas que los grupos deberán contestar, respetando el turno de palabra de los compañeros. Cada vez que un grupo acierte una respuesta, va subiendo un escalón. Gana la partida el grupo que llegue antes a la cima.

RESULTADO:

Evidenciar si captaron el contenido, para planificar nuevas actividades, o replanificar lo dado en caso de manifestarse debilidades.

II ESTRATEGIA GERENCIAL

TALLER DE CAPACITACIÓN

Objetivo de la Estrategia Gerencial:

Promover acciones conducentes acerca de las funciones gerenciales en el marco de la convivencia en el contexto de aula.

Tema: Funciones Gerenciales.

Logro de la Estrategia Gerencial:

- ❖ Permitir que en las instituciones educativas se mejore los distintos comportamientos manifestados, al colocar en práctica, los principios administrativos.
- ❖ Generar la existencia de valores motivacionales y creencias que faciliten el alcance de los objetivos propuestos.

Preparación de la estrategia Gerencial

LUGAR	DURACIÓN	TALENTO HUMANO	RECURSOS
Pasillo de la escuela.	5 horas académicas.	-Facilitadora. (Msc. en Orientación de la conducta) -Docentes de aula. -Padres y Representantes -Estudiantes.	Hojas blancas, pizarra, marcadores, material impreso, papel bond, tizas, colores. Tecnológicos: Proyector de Imágenes Multimedia y Portátil

MATERIAL SUGERIDO

TEMA: “Funciones Gerenciales”.

Cuando estudiamos la gerencia educativa como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso estratégico. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones esenciales. Todo docente al gerenciar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo de PLANIFICACIÓN/ ORGANIZACIÓN/ DIRECCIÓN/ CONTROL/ EVALUACIÓN.

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles. Fases que analizaremos a continuación.

Planificación

Cuando la gerencia educativa es vista como un proceso estratégico organizacional, la planeación es la primera función que ejecuta. En tanto que planificar corresponde a la tarea de precisar en el plan, los propósitos, acciones, inquietudes, aspiraciones, en fin, los aspectos relacionados con las motivaciones, las necesidades y las expectativas de un contexto. El planificar tiene como fin concreto la elaboración del plan que debe estar orientado en dar respuesta a las cuestiones planteadas. En esta fase, el gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta a los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar. Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.

Organización

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. La clase de organización que se

haya establecido, determina en buena medida, el que los planes sean apropiados. A su vez, los objetivos de una organización educativa y los planes que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la institución.

Dirección

La dirección está asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela.

Control y Evaluación

La función de control es ejercida continuamente y está muy relacionada con la fase de planificación. De manera que el control es una práctica permanente en la institución escolar y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y que soluciones se pueden proponer para corregirlas.

Para llevar a cabo las funciones gerenciales del control y la evaluación, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas; todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos, en términos del rendimiento de los estudiantes y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a lo planeado.

Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda"
Gerencia Educativa: Funciones Gerenciales
Dra.: Yaritza Ferreira
Santa Ana de Coro, Abril 2010

DESARROLLO DE LA II ESTRATEGIA GERENCIAL

ANTES	DURANTE	DESPUÉS	CIERRE	EVALUACIÓN
<p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Saludo de Bienvenida. -Presentación de la Facilitadora. -Presentación de participantes. -Preguntas y respuestas, recordando lo realizado en la Parte I. 	<p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Introducción al tema. -Desarrollo del tema. -Proyectar material acerca de “Funciones Gerenciales”. -Asignar trabajo en equipo. -Socializar lo captado, construyendo las conclusiones respectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dar a conocer las conclusiones grupales y construir las generales. -Plenaria de equipos 	<p>Estrategias:</p> <p>Dramatización empleando lo captado</p>	<p>La facilitadora evaluará:</p> <p>La participación activa y total de los asistentes.</p> <p>La disponibilidad del docente al querer promover los acuerdos de convivencia escolar.</p>
Explicación	Explicación	Explicación	Explicación	
<p>La facilitadora se presentará a los participantes y de manera amena solicitará la respuesta a las preguntas realizadas, con el fin de recordar lo hecho en la parte I del taller de Capacitación Docente.</p>	<p>La facilitadora indicará el tema a tratar relacionado con las funciones gerenciales en el marco de la convivencia en el contexto de aula., proyectará las diapositivas diseñadas, para facilitar la comprensión del mismo.</p> <p>Se motivará a los participantes a que realicen las tareas asignadas empleando los principios administrativos de planificación y organización.</p>	<p>Los participantes darán a conocer las conclusiones obtenidas y formarán las generales.</p> <p>De manera activa en la plenaria de equipos emitirán sus puntos de vista de acuerdo con lo concluido.</p>	<p>La facilitadora orientará la realización de la dramatización en donde emplearán lo captado, al ejemplificar lo percibido en el desarrollo del taller</p>	

III ESTRATEGIA GERENCIAL

MESA DE TRABAJO

Objetivo de la Estrategia Gerencial:

Capacitar a los docentes, para hacer frente a las dificultades suscitadas en el ámbito educativo, divulgando los acuerdos de convivencia a fin de que el proceso académico se realice en un clima favorable donde cada uno de los actores conozca claramente sus deberes y sus derechos.

Tema: Acuerdos de convivencia.

Logro de la Estrategia Gerencial:

- ❖ Capacidad para llegar a acuerdos en el cumplimiento de normas, deberes, y se mantenga la disciplina escolar.
- ❖ Habilidad para la promoción de los acuerdos de convivencia escolar.

Preparación de la estrategia Gerencial

LUGAR	DURACIÓN	TALENTO HUMANO	RECURSOS
Pasillo Central de la Institución.	6 horas académicas.	-Facilitador. . (Defensor Educativo y Supervisora del Circuito) -Docentes de aula. -Docentes con función directiva.	Materiales: Hojas blancas, pizarra, marcadores, material impreso, papel bond, tizas, colores. Tecnológicos: Proyector de Imágenes Multimedia y Portátil.

DESARROLLO DE LA III ESTRATEGIA GERENCIAL

ANTES	DURANTE	DESPUÉS	CIERRE	EVALUACIÓN
<p style="text-align: center;">Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dar la Bienvenida. -Presentar Mediador y Asistentes. -Entregar agenda a desarrollar. -Lectura Reflexiva: “Un nudo de amor”. 	<p style="text-align: center;">Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Explicar la metodología a emplear. -Intercambio de opiniones en cada mesa de trabajo, relacionada con los acuerdos de convivencia -Deliberar. -Opinar. 	<p style="text-align: center;">Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Compartir los comentarios dados. -Construir plan de trabajo a seguir. 	<p style="text-align: center;">Estrategias:</p> <p style="text-align: center;">Evaluar lo realizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asumir compromisos. 	<p>La facilitadora, docentes y directivos deben evaluar:</p> <p>El desarrollo de la mesa de trabajo.</p> <p>Disponibilidad de participación en los asistentes.</p> <p>Las intervenciones y los aportes realizados durante la ejecución de la jornada.</p>
Explicación	Explicación	Explicación	Explicación	
<p>La facilitadora dará la bienvenida, presentando el mediador y los asistentes, indicará la agenda a desarrollar, seleccionará a un participante para que haga en voz alta la lectura reflexiva: “Un nudo de amor”. Se comentará y concluirá.</p>	<p>La facilitadora organizará a los participantes en cada mesa de trabajo establecida y aclarará la forma de desarrollar lo planificado, les indicará las preguntas a resolver, relacionadas con el tema a abordar.</p> <p>Asignará el trabajo en equipo a desarrollar, se socializará lo captado y construirán las conclusiones según lo entendido.</p>	<p>Se elegirá el director de debate, cada mesa de trabajo expondrá sus conclusiones, así todos conocerán las opiniones dadas, en beneficio de divulgar los acuerdos de convivencia escolar.</p> <p>Seguidamente se expresarán las recomendaciones adecuadas como aporte al divulgar los acuerdos de convivencia.</p>	<p>La facilitadora proyectará material suministrado por Coordinación Regional de Defensoría Educativa relacionado con los acuerdos de convivencia. Al finalizar los asistentes darán a conocer sus opiniones y compromisos.</p>	

MATERIAL SUGERIDO

LECTURA REFLEXIVA: Un nudo de amor.

En una junta de padres de familia de cierta escuela, la directora resaltaba el apoyo que los padres deben darle a los hijos. También pedía que se hicieran presentes el máximo de tiempo posible. Ella entendía que, aunque la mayoría de los padres y madres de aquella comunidad fueran trabajadores, deberían encontrar un poco de tiempo para dedicar y entender a los niños.

Sin embargo, la directora se sorprendió cuando uno de los padres se levantó y explicó, en forma humilde, que él no tenía tiempo de hablar con su hijo durante la semana. Cuando salía para trabajar era muy temprano y su hijo todavía estaba durmiendo. Cuando regresaba del trabajo era muy tarde y el niño ya no estaba despierto. Explicó, además, que tenía que trabajar de esa forma para proveer el sustento de la familia.

Dijo también, que el no tener tiempo para su hijo lo angustiaba mucho e intentaba redimirse yendo a besarlo todas las noches cuando llegaba a su casa y, para que su hijo supiera de su presencia, él hacía un nudo en la punta de la sábana que lo cubría. Eso sucedía religiosamente todas las noches cuando iba a besarlo. Cuando el hijo despertaba y veía el nudo, sabía, a través de él, que su papá había estado allí y lo había besado. El nudo era el medio de comunicación entre ellos.

La directora se emocionó con aquella singular historia y se sorprendió aún más cuando constató que el hijo de ese padre era uno de los mejores alumnos de la escuela.

El hecho nos hace reflexionar sobre las muchas formas en que las personas pueden hacerse presentes y comunicarse entre sí. Aquel padre encontró su forma, que era simple pero eficiente. Y lo más importante es que su hijo percibía, a través del nudo afectivo, lo que su papá le estaba diciendo.

Algunas veces nos preocupamos tanto con la forma de decir las cosas que nos olvidamos de lo principal, que es la comunicación a través del sentimiento. Simples detalles como un beso y un nudo en la punta de una sábana, significaban, para aquel hijo, muchísimo más que regalos o disculpas vacías. Es válido que nos preocupemos por las personas, pero es más importante que ellas lo sepan, y que puedan sentirlo.

Para que exista la comunicación es necesario que las personas "escuchen" **el lenguaje de nuestro corazón**, pues, en materia de afecto, **los sentimientos siempre hablan más alto que las palabras**. Es por ese motivo que un beso, revestido del más puro afecto, cura el dolor de cabeza, el raspón en la rodilla, el miedo a la oscuridad.

Las personas tal vez no entiendan el significado de muchas palabras, pero saben registrar un gesto de amor. Aunque ese gesto sea solamente un nudo.

Las personas tal vez no entiendan el significado de muchas palabras, pero saben registrar un gesto de amor. Aunque ese gesto sea solamente un nudo.

MATERIAL SUGERIDO

Proyecto paz escolar

Apuntando a promover un clima escolar caracterizado por la convivencia y la paz

Paz Escolar: Es un proyecto educativo de ejecución permanente, que tiene como finalidad educar Y fortalecer en una **CULTURA DE PAZ Y LEGALIDAD** las relaciones interpersonales de la triada familia- escuela – comunidad A través de la implementación cotidiana de métodos alternativos para la resolución de conflictos Y la educación en valores, buscando la formación del nuevo y nueva Republicano y Republicana, para promocionar una convivencia escolar y comunitaria sana y de calidad para el buen vivir.

Objetivo General: Lograr un ambiente escolar con normas claras y construidas en democracia, participativa y protagónica; logrando una actitud positiva hacia el estudio, la solidaridad, el fomento de la interculturalidad, el respeto y reconocimiento a la diferencia, que generen espacio de inclusión en el goce y ejercicio pleno de los derechos en condiciones y oportunidades de justicia social

Objetivos Específicos:

- ❖ Incorporar en los acuerdos de convivencia el uso de medios alternos de resolución pacífica de conflictos, como la conciliación, donde se promueva una convivencia sana y de calidad para el buen vivir.
- ❖ Difundir y socializar la nueva estructura de los acuerdos de convivencia en cada institución educativa para lograr la plena participación de la triada escuela, familia y comunidad.
- ❖ Formar a los docentes guías, Brigadistas de DDHH, Mediación y Cultura para la Paz en la resolución pacífica de conflictos.

Principios:

- ✓ Interés Superior Del Niño

- ✓ Igualdad
- ✓ Cultura De Paz.
- ✓ Gratuidad
- ✓ Justicia Social.
- ✓ Respeto a Los DDHH
- ✓ Equidad
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Inclusión
- ✓ Democracia Participativa y Protagónica

EJES ESTRATÉGICOS DE ATENCIÓN:

- ✓ Acuerdos de Convivencia Escolar y Comunitario
- ✓ Procedimientos de Resolución de Conflictos
- ✓ Centros de Resolución de Conflictos

FUNDAMENTOS LEGALES

- ✓ Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)
- ✓ Plan Nacional Simón Bolívar (2007-2013)
- ✓ Ley Orgánica de Educación (2009) y Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003)
- ✓ Convención sobre los Derechos del Niño (1989)
- ✓ Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (2015)
- ✓ **RESOLUCIÓN 058 DEL 16 DE OCTUBRE DE 2012 (CONSEJO EDUCATIVO)**
- ✓ Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. (Año)
- ✓ Ley Nacional de la Juventud (Año)
- ✓ Ley sobre procedimientos especiales en materia de protección familiar de niños, niñas y adolescentes. (2010)
- ✓ Ley de las personas con discapacidad (2007)
- ✓ Ley Orgánica para los pueblos y comunidades indígenas(Año)
- ✓ Ley Orgánica Contra Toda Forma de Discriminación Racial (2011)
- ✓ Ley Orgánica del Poder Ciudadano (2001)
- ✓ Ley del Deporte (2012)
- ✓ Leyes del Poder Popular (2011)
- ✓ La Ley de las Comunas

- ✓ Demás leyes que versen sobre la materia

MOMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL ACUERDO DE CONVIVENCIA ESCOLAR Y COMUNITARIA

MOMENTO I

✓ **Conformación del colectivo promotor de los acuerdos de convivencia escolar y comunitaria:** este comité es conformado en asamblea general, mediante la convocatoria realizada por el director o el consejo educativo 15 días después de haber comenzado las clases. Debe estar conformado por: Personal Directivo, Docente, Administrativo y de Apoyo, Voceros de las Brigadas Integrales, Voceros de las OBE, Voceros del MBF. No debe exceder de un lapso mayor de 15 días para su constitución.

✓ **Funciones del colectivo promotor de los acuerdos de convivencia escolar y comunitaria**

1.- Realizar el diagnóstico participativo de las diferentes situaciones en relación a los procesos administrativos, pedagógicos, organizativos, socio-comunitarios, prevención integral, salud integral, convivencia ciudadana y cultura de paz entre otros, que sirvan de referente a la construcción del acuerdo.

2.- Convocar a todos y todas los protagonistas del proceso a una asamblea escolar para orientar sobre la metodología a seguir en la construcción del acuerdo de convivencia escolar y comunitaria.

3.- Sensibilizar y concienciar a todos los actores del proceso para que conozcan la finalidad, se integren y aporten propuestas al trabajo.

4.- Elaborar, socializar, ejecutar y evaluar el plan de acción, para la construcción de los acuerdos de convivencia escolar, incluyendo el instrumento.

5.- Resguardar todos los medios de verificación (instrumentos de recolección de propuestas, actas y registros de asistencias)

6.- Socializar el marco jurídico vigente que sustentará los acuerdos de convivencia escolar y comunitaria, a través de estrategias contextualizadas para los miembros del consejo educativo resolución 058- gaceta oficial n° 40.029.

7.- Articular con la División de protección y desarrollo estudiantil a través de las

coordinaciones de protección y las defensorías educativas, para informar el cumplimiento de las fases establecidas.

8.- Sensibilizar al consejo educativo sobre los siguientes temas: derechos humanos, diálogos preventivos, habilidades para la vida, cultura de paz y otros...

MOMENTO 2

Construcción Del Acuerdo De Convivencia Escolar Y Comunitaria

1.- Funciones iniciales del comité promotor

❖ Diagnóstico PEIC y el Diagnóstico Integral de Salud

✓ Realizar Instrumento de recolección de PROPUESTAS. La Oficina Regional de Defensorías Educativas sugiere uno, incluido en este instructivo. **NO ES OBLIGATORIO.**

✓ Informar y formar a docentes guías y secretarios en el proceso de la metodología a aplicar.

✓ Elaborar el cronograma para la aplicación del instrumento (SOCIALIZACIÓN) a cada sección de cada año, incluyendo representantes y estudiantes; así como docentes, administrativos y apoyo.

✓ Publicación del cronograma e instrumento de recolección de propuesta.

✓ Preparación del material

❖ Los aspectos que se deben considerar o incluir en el instrumento de recolección de la propuesta

✓ Acuerdos de convivencia: Ratificación, modificación, reprobación e inclusión de PROPUESTAS.

✓ Nueva estructura del acuerdo de convivencia escolar y comunitario.

✓ Procedimiento administrativo de resolución pacífica de conflictos

NOTA: LAS PROPUESTAS SON DE AQUELLOS ASPECTOS QUE NO ESTÁN NORMADOS POR LAS LEYES, RESOLUCIONES, INSTRUCCIONES, CIRCULARES, ENTRE OTROS.

2.- Socialización y aplicación del instrumento

✓ Se aplica el instrumento, de acuerdo al cronograma establecido, a los estudiantes por secciones, familia y comunidad por secciones y funcionarios del plantel a través de un Consejo General.

✓ Se debe discutir:

- Acuerdos de convivencia: **Ratificar, modificar, reprobar , incluir**
- Nueva estructura del acuerdo de convivencia escolar y comunitario.
- Procedimiento administrativo de resolución pacífica de conflictos.

NOTA: ES IMPORTANTE INSISTIR EN PROMOVER EL DEBATE SOBRE LOS ASPECTOS QUE NO ESTÁN NORMADOS EN LAS LEYES, Y QUE HAN SIDO LOS RECURRENTES EN LAS POLÉMICAS DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN AÑOS ANTERIORES. ES DE ESTA MANERA COMO SE LLEGARÁN A VERDADEROS ACUERDOS DE CONVIVENCIA. ESTOS ACUERDOS SON LOS QUE SERÁN INSERTADOS EN EL CAPÍTULO II DEL TÍTULO III DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE ACEC 2016-2017.

✓ Durante la socialización se debe :

- Informar a los actores la finalidad de contribuir a la construcción del ACEC
- En cada sesión de socialización (por sección con estudiantes, por sección con representantes y Consejo General), las PROPUESTAS sobre lo NO NORMADO, para llegar a ACUERDOS, deben ser en torno a Directivo y Docentes, Personal Administrativo Personal de Apoyo Cocineros(as) de la Patria y Estudiantes.
-
- Debe levantarse, por el Secretario, registro de asistencia y acta de aprobación de las PROPUESTAS discutidas en cada sección, asamblea de representantes y consejo general; así como llevar el registro en el instrumento.
- Resguardar los medios de verificación: instrumentos, actas, registro de asistencia, para ser entregados al Comité Promotor al término de cada socialización.
- Se establecerán en primer lugar, de acuerdo con el instrumento, los diversos aspectos sobre los cuales surgirán las diversas propuestas mediante el debate, las cuales pueden manejarse verbalmente o con el apoyo del pizarrón.
- La forma de elegir de entre las diversas propuestas sobre cada aspecto debatido es bajo el principio democrático del voto: gana la mayoría. Por ejemplo: si el **aspecto** es sobre el corte de cabello, y de éste surgen en una sección **nueve propuestas**, estas nueve propuestas deberán ser sometidas a votación por el docente Guía para **elegir solo una de ese aspecto, siendo ésta la única que quedará**

registrada en el instrumento y referida en el acta. Así debe realizarse con cada aspecto debatido.

- El secretario deberá registrar con cuántos de cuántos votos fue elegida cada propuesta por cada aspecto; por ejemplo: sobre el **aspecto** corte de cabello, hubo **nueve propuestas y ganó según votación la propuesta X con 23 votos de 30 estudiantes en total.**

- El docente Guía podrá promover en los estudiantes procesos reflexivos sobre sus diversas propuestas, explicándoles aristas que éstos pudieren no estar considerando, pero en ningún caso imponer o sugestionar.

- Cuentan sólo los votos de estudiantes o representantes de la sección; el docente Guía hará valer su voto en el Consejo General. El secretario podría variar, en cuanto si éste es un estudiante de la sección o si es docente. Incluso si es estudiante de otra sección, su voto valdrá para el momento de debate en su sección.

3.- Sistematización de las propuestas

✓ La OBE institucional debe sistematizar la información de los estudiantes de cada una de las secciones para obtener un solo instrumento. Específicamente, la OBE debe hacer una sábana donde registre los aspectos sobre los cuales se debatieron en las secciones, así como las propuestas sobre cada aspecto elegida en cada sección. Es decir, **NO ELIMINARÁ** (solo en caso de que se repita exactamente, la misma propuesta en dos secciones o más), **NI ESCOGERÁ**, de entre ninguna de las propuestas sobre cada aspecto, sino que registrará las propuestas de cada sección sobre el mismo aspecto de manera sistemática. **EL PROPÓSITO EN ESTA FASE ES SISTEMATIZAR, NO ESCOGER DE ENTRE LAS PROPUESTAS; ESTO ÚLTIMO LE CORRESPONDERÁ AL COMITÉ PROMOTOR EN LAS MESAS DE TRABAJO FINALES.** Finalmente, debe entregar esta sistematización al Comité Promotor.

✓ Se nombrará un representante por el Consejo General que sistematizará este instrumento para las propuestas del consejo general: docente, administrativo y de obrero. Finalmente, debe entregar esta sistematización al Comité Promotor.

✓ El MBF institucional debe sistematizar la información de las madres, padres, representantes o responsables, de cada una de las secciones para obtener un solo instrumento. Específicamente, el MBF debe hacer una sábana donde registre los aspectos sobre los cuales se debatieron en las secciones, así como las propuestas sobre cada aspecto elegida en cada sección. Es decir, **NO ELIMINARÁ** (solo en caso de que se repita exactamente, la misma propuesta en dos secciones o más), **NI**

ESCOGERÁ, de entre ninguna de las propuestas sobre cada aspecto, sino que registrará las propuestas de cada sección sobre el mismo aspecto de manera sistemática. EL PROPÓSITO EN ESTA FASE ES SISTEMATIZAR, NO ESCOGER DE ENTRE LAS PROPUESTAS; ESTO ÚLTIMO LE CORRESPONDERÁ, EN EL SIGUIENTE PASO, AL COMITÉ PROMOTOR EN LAS MESAS DE TRABAJO FINALES. Finalmente, debe entregar esta sistematización al Comité Promotor.

4.- Mesas de Trabajo del Comité Promotor

Los Miembros del Comité Promotor del Acuerdo de Convivencia Escolar Realizarán las siguientes acciones

- ✓ 1.-Organizarse en mesas de trabajo para socializar y sistematizar las propuestas recolectadas
- ✓ 2.- Realizar las modificaciones que surgiera producto de la socialización
- ✓ 3.- Elaborar la propuesta final del proyecto de acuerdo de convivencia escolar y comunitaria

MOMENTO 3

Validación Y Divulgación

Los miembros del comité promotor del acuerdo de convivencia escolar y comunitaria realizarán las siguientes acciones:

- ✓ Presentar el proyecto de acuerdo de convivencia escolar para su discusión y aprobación.
- ✓ Promover la validación del acuerdo de convivencia escolar en **LA ASAMBLEA ESCOLAR** con el apoyo del consejo educativo.
- ✓ Una vez aprobado, se levantará el acta de aprobación a la cual se le anexarán las firmas de los asistentes, como medio de verificación que debe ser debidamente resguardado.
- ✓ **EL COMITÉ DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN** realizará un plan permanente de forma coordinada para que todos los miembros de la comunidad educativa conozcan el acuerdo a través de proyecto Canaima , murales, obras de teatro, conversatorios, radio escolar, articulando **con las brigadas estudiantiles de DDHH, Mediación y Cultura para la Paz y los voceros Consejos Estudiantiles, OBE y MBF.**

TRANSFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL ACUERDO DE CONVIVENCIA

PORTADA

EXPOSICIÓN DE MOTIVO (EDUC. EN VALORES – PLAN
SIMÓN BOLÍVAR 13-19)

TITULO I. DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Misión del ACEC
Visión del ACEC
Objetivo del ACEC

TITULO II. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN Y COMUNIDAD

Capítulo I. De la Comunidad

Miembros y perfil del consejo Educativo (058)
Movimiento Bolivariano de Familia (Instrucción Viceministerial (061)

Capítulo II. De la Organización Estudiantil

Brigadas Integrales (DDHH, Mediación, Cultura de Paz, Agro
productiva, salud, entre otras)

OBE (Organización Bolivariana Estudiantil Instrucción
Viceministerial 013)

Preparadores (Instrucción Viceministerial 0056)

Grupos Estables (Transformación Curricular)

TOMAR EN CUENTA EL SUBSISTEMA DE EDUCACIÓN
BOLIVARIANA Y EL CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA

TITULO III. DE LAS NORMAS
CAPITULO I. NORMAS DE FUNCIONAMIENTO DE LA
CONVIVENCIA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

SECCION I. INSCRIPCIÓN

Art. 60 RGLOE

Gaceta 1569

Gaceta Extranjero 39606

Resolución 07

Inclusión Escolar (Consulta Nacional Educativa)

Representación Escolar

Actas De Compromisos

SECCION II. DEL UNIFORME Gaceta 40739

SECCION III. Laboratorios

SECCION IV. Biblioteca

SECCION V. Auditorio

SECCIÓN VI. Comedor

(Tomar En Cuenta El Contexto Institucional)

CAPITULO II. NORMAS DE COMPORTAMIENTO DE LA
CONVIVENCIA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA (DEBER
SER)

SECCION PRIMERA Directivo Y Docente

SECCION SEGUNDA Personal Administrativo

SECCION TERCERO Personal de apoyo

SECCION CUARTA Cocineros(as) de la patria.

SECCION QUINTA Estudiantes

TITULO IV. ACTITUDES QUE ATENTAN CONTRA LA CONVIVENCIA ESCOLAR Y COMUNITARIA (Faltas)

CAPITULO I. Directivo y Docentes (149 RGLOE)

CAPITULO II. Personal Administrativo (79 LOTTT)

CAPITULO III. Personal Obrero (79 LOTTT)

CAPITULO IV. Cocineros de la Patria (as).

CAPITULO V. Padres y Representantes (5, 54,358, 226 LOPNNA)

CAPITULO VI. Estudiantes (57,93 LOPNNA)

(Tomar En Cuenta El Subsistema De Educación Bolivariana)

TITULO V. PROCEDIMIENTOS

CAPITULO I. Directivo y Docentes (153 REPD)

CAPITULO II. Personal Administrativo (543/547 LOTTT)

CAPITULO III. Personal Obrero (543/547 LOTTT)

CAPITULO IV. Cocineros (as) de la patria.

CAPITULO V. Padres y Representantes

CAPITULO VI. Estudiantes (Paz Escolar)

TÍTULO VI. PAZ ESCOLAR

CAPÍTULO I Procedimientos de conciliación y/o mediación
(Disposiciones Transitorias N° 10 LOE)

Sección I Mesas de Paz (Sub sistema Inicial; Básica)

Sección II. Centros de Resolución de Conflictos (sub sistema Media general, diversificada y Técnica)

Sección III. Quienes lo integran

Sección IV. Cómo funciona

Capítulo II. Responsabilidad Penal del Adolescente

TITULO VII. EVALUACION**CAPITULO I.** Art. 93 RGLOE**CAPITULO II.** Circular 006696 MPPE**CAPITULO III.** Art. 112/Circular 0004-0007/ Batalla Por La
Repitencia**CAPITULO IV.** Pasantías**CAPITULO V.** Art. 85 y 86 RGLOE**(Tomar En Cuenta El Contexto Institucional)****TITULO VIII: DE LA CONSTRUCCIÓN, REVISIÓN Y
MODIFICACIÓN DEL ACUERDO DE CONVIVENCIA
ESCOLAR Y COMUNITARIA****Capítulo I.** Momentos**Capítulo II.** Del tiempo de la revisión y modificación.**Capítulo III.** Acta de Aprobación por la Asamblea, control de
Asistencia**Capítulo IV.** Acta de aprobación

(Es importante acotar que todos los instrumentos utilizados en la construcción del ACEC deben ir como anexo como medios de verificación)

TITULO IX: DISPOSICIONES FINALES

Reconocimiento Social a los miembros del consejo educativo.

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Es aquel que se configura como una garantía que tiene los miembros de la comunidad educativa, en aquellas situaciones que constituyan un incumplimiento de las normas de los acuerdos de convivencia escolar y comunitaria, teniendo por finalidad aplicar medios alternos para la resolución pacífica de conflicto, logrando así soluciones donde se garantice el desarrollo integral del niño, niña y adolescente, la familia, comunidad y una buena convivencia. procedimiento que deben conocer las partes y que por tanto no va a generar indefensión alguna, aplicándose el principio de corresponsabilidad y el interés superior del niño, establecido en la Ley Orgánica de Protección del Niño, Niña y Adolescente

FALTAS:

I. Materia Conciliatoria: Estos son las situaciones que se presentan en la Institución Educativa y que se pueden resolver a través de los medios pacíficos de resolución de conflictos y por medio de la atención integral del estudiante.

II. Responsabilidad Penal del Adolescente: Son las faltas que no son conciliables y que están contempladas como un hecho punible, en este sentido se harán las remisiones al Ministerio Público, Policía Nacional Bolivariana, Consejo de Protección o cualquier otro órgano de Protección Integral.

Informe Socio Pedagógico Integral: Es un resumen de las actuaciones que describen aspectos informativos básicos de cada niño, niña y adolescente, y que servirán de base para la planificación y ejecución de las acciones necesarias para su atención integral, cuando éste sea parte de algún hecho que ponga en riesgo la convivencia escolar y comunitaria. Se abrirá en una carpeta tamaño oficio y contendrá las actuaciones en forma cronológica, respetando cada fase del procedimiento administrativo, debiendo permanecer en la coordinación PDE y contendrá la siguiente documentación.

Carpeta del informe socio-pedagógico integral:

2.- Resumen del desempeño en la convivencia escolar y comunitaria por lapso (en los casos referidos).

3.- Actas de Notificación y entrevista de madre, padre, representante o responsable
- Actas de incidencias en la convivencia escolar y comunitaria

- 4.- Acta de incidencia, ejercicio pleno del derecho a opinar y ser oído
- 5.- Actas conciliatorias escolar y comunitaria
- 6.- Diálogos preventivos. (Diálogo estructurado con un tema específico y plan de trabajo integral de atención)
- 7.- Actas de seguimiento y control de atención. (Copia de las medidas de protección, remisiones a equipos multidisciplinarios y los informes de la atención que hayan brindado, programas o servicios).

IMPORTANTE ACLARAR QUE EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO NO TIENE CARÁCTER PUNITIVO, DEBEMOS SENSIBILIZARNOS Y DILUSIDAR QUE ESTE APUNTA A EL APOYO DEL ESTUDIANTE POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA (DOCENTE GUIA Y AULA, ORIENTADOR, BRIGADAS DDHH, MEDIADORES, CULTURA DE PAZ, PDE. MBF) PARA QUE MEJORE SU CONDUCTA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

I. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (MATERIA CONCILIABLE)

1. DOCENTE GUÍA DE LA SECCIÓN

- ✓ Ante cualquier incidencia que altere la sana convivencia escolar y comunitaria cuando se el estudiante incumpla alguna de las normas establecidas en el acuerdo de convivencia
- ✓ El funcionario que conozca de la situación levantará el registro de la incidencia (en caso de no ser docente buscará el apoyo de alguno) e informará con la mayor celeridad posible al docente guía de la sección.
- ✓ Una vez El docente Guía conozca la incidencia dispondrá lo conducente para complementar el procedimiento en lo que corresponde a ampliar la versión de los hechos y garantizar el derecho a opinar y la defensa de las partes involucradas, realizando las siguientes acciones:
 - Notificación al Padre, Madre, Representante o Responsable(Vía telefónica (acta de enlace telefónico), personal o escrita)
 - Realización del medio alterno para resolución de conflictos : **Acuerdos y Compromisos (sistematizando y registrando)**
 - Se promoverá la participación de un integrante de la Brigada de Mediación, DDHH o Cultura de Paz

Los registros deben contener: (lugar, fecha, hora, participantes, incidencias,

opiniones (derecho a opinar y ser oído) compromisos socio pedagógicos, sellos institucionales). Con sus respectivas firmas y lapsos de tiempo establecidos para el cumplimiento de los acuerdos. Cuando una parte se niegue a firmar el acta se buscará la firma de testigos.

Nota: la Oficina Regional de Defensorías Educativas, sugiere formato integrado de esos registros, incluido en este Instructivo, para ser utilizado o para tener como referencia sobre cómo debe estar estructurado el registro del acto conciliatorio, llevado a cabo por el docente Guía, desde el inicio de la incidencia, pasando por la garantía del derecho a opinar y ser oído, hasta el establecimiento de acuerdos y compromisos. NO ES DE USO OBLIGATORIO.

2. COORDINACIÓN INSTITUCIONAL DE PROTECCIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL- PDE

Cuando se incumpla los compromisos adquiridos en los registros levantados por el o la docente guía y con diferente número de reincidencias, y según su naturaleza, sin resultados positivos para modificar y/o mejorar conductas que afecten la convivencia escolar y comunitaria se procederá a remitir el caso a la Coordinación de Protección y Desarrollo Estudiantil quien continúa con el procedimiento, elaborando **el informe socio pedagógico integral del estudiante**, notificando y aplicando **plan de atención integral**.

El docente Guía deberá estar inmerso en todo el proceso de Atención Integral al estudiante.

La coordinación de PDE deberá:

- ✓ Notificar (diferentes medios) al padre, madre, representante o responsable a fin de informar e incluirlos en la atención integral del estudiante.
- ✓ Aplicación de Plan de Atención Integral:
 - Plan de orientación,

- Verificación y continuidad (en caso que lo amerite) de diálogos preventivos aplicados por el docente Guía.

- Atención multidisciplinaria, entre otros

El funcionario y/o especialista que atienda al estudiante, debe emitir un informe y consignar a PDE con el fin de verificar el avance y cumplimiento del plan de atención integral. Estos informes deben ser incluidos en el informe socio pedagógico del estudiante, a su vez debe informar a la Unidad de Apoyo Pedagógico y Docente Guía respectivo.

El incumplimiento de las partes ante el plan de atención integral, será motivo de remisión del caso al Sistema de Protección Integral del Niño, Niña y Adolescente.

El control y seguimiento es responsabilidad del docente guía, PDE y orientador conjuntamente, cada uno desde las funciones que le competen.

Nota: el no cumplimiento de una instancia prela la siguiente y no valida el procedimiento

3. DEFENSORÍA EDUCATIVA DEL NIÑO, NIÑA Y ADOLESCENTE RESPONSABLE: DEFENSORÍA EDUCATIVA (servicio específico) DEL NIÑO, NIÑA Y ADOLESCENTE

✓ Una vez realizadas las actuaciones pertinentes por el docente guía y el Coordinador de PDE y/u orientador; de no cumplirse los compromisos adquiridos por el padre, la madre y/o representante y el estudiante; se remite el caso a la defensoría educativa del niño, niña y adolescente. Debe entregarse al momento de la remisión: **La carpeta contentiva del informe socio pedagógico integral, plan de atención integral, actas y todo sustento que permita la verificación de la debida atención institucional que recibió el estudiante.**

✓ El defensor educativo notifica al padre, madre, representante o responsable. y hará las Actuaciones pertinentes del defensor(a) según artículo 202 de la LOPNNA.

✓ Agotadas todas las fases anteriores y si no hubiere cambio o resultado positivo alguno, se convocará al comité promotor del ACEC a fin de determinar la aplicación de la resolución 1762 o un proceso de evaluación especial o incorporación a una misión educativa o liceo nocturno. (Director institucional **garantiza la prosecución escolar**)

- ✓ Control y seguimiento defensoría educativa del niño, niña y adolescente.

Nota: el no cumplimiento de una instancia prela la siguiente y no valida el procedimiento

II. RESPONSABILIDAD PENAL DEL ADOLESCENTE: Hechos Punibles

Son todas aquellas situaciones que su acción constituye un HECHO PUNIBLE tipificado en el código penal, LOPNNA y demás leyes especiales, el cual requiere de un procedimiento y sanción penal. (Art. 526..... LOPNNA)

1. DE LOS CASOS DE RESPONSABILIDAD PENAL DEL ADOLESCENTE.

Los casos de flagrancia: La dirección del plantel, notificará de forma inmediata al organismo de seguridad o al cuadrante de seguridad de la comunidad, para que proceda a la aplicación del procedimiento legal respectivo. Una vez realizada la denuncia se informará al defensor educativo, quien garantizará el derecho a la integridad personal de los Niños, Niñas y Adolescentes (Art. 32 LOPNNA). **NOTA: LA AUSENCIA DEL DEFENSOR EDUCATIVO NO ES CAUSA JUSTIFICABLE PARA QUE NO SE REALICE EL PROCEDIMIENTO LEGAL.**

2. PROCEDIMIENTO PARA FALTAS ANTE HECHOS PUNIBLES

Los casos donde se tenga plena certeza o se presuma que un estudiante o estudiantes puedan estar involucrados en hechos punibles que afecten la convivencia escolar y comunitaria: La institución notificará al ministerio público y dejará en resguardo el acuse de recibo, a fin de constatar la denuncia. (Art. 91 LOPNNA) Omisión de denuncia. (Art. 275 LOPNNA).

GARANTÍA DEL DERECHO A LA EDUCACIÓN

En aquellos casos de adolescentes que hayan sido objeto de alguna sanción penal y quieran continuar su prosecución escolar en la misma institución, se analizará su informe socio-pedagógico integral y las medidas cautelares que le fueron impuestas, a

fin de establecerle un plan de atención integral. (Art. 53 LOPNNA).

CONTROL Y SEGUIMIENTO

La coordinación de protección y desarrollo estudiantil llevará el control de estos casos, realizando un plan de atención integral, una vez hayan ingresado o reingresado a la institución y luego de haber cumplido o durante el cumplimiento de las sanciones penales respectivas.

INCUMPLIMIENTOS DE DEBERES EDUCATIVOS Y /O AL PLAN DE ATENCIÓN INTEGRAL

Si el adolescente no cumple con los compromisos asumidos, (especialmente cuando se trate de atención en programas o servicios multidisciplinarios), así como con sus deberes educativos y de convivencia escolar y comunitaria, el director conjuntamente con el coordinador de PDE notificará al **JUEZ DE LA CAUSA**, mediante consignación de informe sustentado en el plan de atención integral al estudiante.

Material suministrado por Coordinación Regional de Defensoría Educativa

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, A. y Linares, M. (2012). **El enfoque y rol del ingeniero industrial para la gestión y decisión en el mundo de las organizaciones**. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Acosta, A. (2008). **Educación Emocional y Convivencia en el Aula**. Madrid, España: Ministerio de Educación Política Social y Deporte.
- Álvarez, W. (2008). **La Naturaleza de la Investigación**. Biosfera. Caracas, Venezuela.
- Arias, F. G. (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. (6^a. ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Armas, M. (2007). **Prevención e Intervención ante Problemas de Conducta: Estrategias para Centros Educativos y Familias**. España: Wolters Kluwer España, S.A.
- Barba, B., y Zorrilla, M. (2010). **Innovación Social en Educación: Una Base para la Elaboración de Políticas Públicas**. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Bárbaro, M., Martínez, J., y Díaz- Aguado, R. (2010). **Estudio Estatal sobre la Convivencia Escolar en la Educación Secundaria**. Ministerio de Estado de Educación y Formación Profesional, Secretaria General Técnica. España.
- Barceló, N. (2013). **El Valor de la Honestidad**. (Artículo en línea). Disponible en <http://barcelofundora.blogspot.com/2013/07/el-valor-de-la-honestidad.html> Consultado: 19 Diciembre, 2015.
- Belandria, J. A. (2010). **La Función Gerencial Efectiva / El Gerente Efectivo**. (En línea). Disponible en: <https://www.emprendices.co/la-funcion-gerencial-efectiva-el-gerente-efectivo/>. Consultado: 12 Enero, 2016.
- Betancourt, R., Guevara, L. y Fuentes, E. (2011). **El taller como estrategia didáctica, sus fases y componentes para el desarrollo de un proceso de cualificación en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) con docentes de lenguas extranjeras**. Tesis de grado. Universidad La Salle. Bogotá, Colombia (Tesis en línea). Consultada: 09 diciembre, 2017 en: Disponible: repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/7927/T26.11%20B465f.pdf

- Bisquerra A. R. (2009). **Metodología de la Investigación Educativa**. (2ª ed.). Madrid, España: La Muralla, S.A.
- Bohlander, G., y Snell, S. (2008). **Administración de Recursos Humanos**. (14ª ed.). México: Cengage Learning.
- Borda, M., Tuesca, R., y Navarro, E. (2009) **Métodos Cuantitativos** (2ª ed.). Barranquilla, Colombia: Universidad Del Norte.
- Bustamante, M. (2008). **La Convivencia Escolar**. Ruz y Coquelet, Editores. Santiago de Chile, Chile.
- Calderón, I. (2011). **La Mediación en la Resolución de Conflictos en los Contextos Escolares**. Tesis de grado no publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, San Cristóbal, Estado Táchira. (Tesis en línea). Consultada: 19 diciembre, 2015 en: Disponible: <http://www.saber.ula.ve/dspace/bitstream/123456789/34325/1/articulo4.pdf>. Las instituciones educativas de nivel secundario. Consultada: 20 Junio, 2015.
- Campos, M. (2008). **Dinámicas para la Convivencia Humana. El Encanto de Construir el Encuentro**. Editorial Paulinas. Caracas.
- Carreño, L. (2009). **Constructivismo y Educación**. Revista Propuesta Educativa, N° 32. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=403041704015>
- Castellanos, E.S. (2013). **Acuerdos de Convivencia para el Fortalecimiento del Proceso Educativo**. Tesis de grado no publicada, Universidad Valle del Mombay, Centro de Formación Permanente "Monseñor Jesús Manuel Jáuregui Moreno". Fundaser, Mérida, Venezuela. [Tesis en línea]. Consultada el 9 de diciembre de 2015 en: <https://centrofpuvvm.wordpress.com/biblioteca-virtual/trabajo-especial-de-grado/planificacion-y-evaluacion/2013-3/abril-2013/>.
- Castro, A. (2007). **Violencia Silenciosa en la Escuela. Dinámica del Acoso Escolar y Laboral**.: Bonum. Buenos Aires, Argentina.
- Castro, A. (2007). **Violencia Silenciosa en la Escuela. Dinámica del Acoso Escolar y Laboral**.: Bonum. Buenos Aires, Argentina.
- CEPAIM y Cruz Roja. (2014). **Crea y Media. Estrategias de Sensibilización**. Proyecto Acción 3 – Iniciativa Comunitaria EQUAL. Murcia, España. Consultada el 9 de diciembre de 2017. Disponible en: <http://cepaim.org/wp-content/uploads/2014/01/publicaci%C3%B3n-general.pdf>

- Claro, S. (2012). **Clima Escolar y Desarrollo Integral de Niñas y Niños. Historias, Aprendizajes y Proyecciones de una Experiencia.** Ril Editores. Santiago de Chile.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (2000). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, 24 de 2000.
- Contreras, E. (2013). **El Fortalecimiento de la Disciplina en el Contexto Escolar.** Tesis de grado no publicada, Universidad Valle del Momboy, Centro de Formación Permanente "Monseñor Jesús Manuel Jáuregui Moreno". Fundaser, Mérida, Venezuela. (Tesis en línea). Consultada el 11 de diciembre de 2015 en: <https://centrofpuvm.wordpress.com/biblioteca-virtual/trabajo-especial-de-grado/planificacion-y-evaluacion/2013-3/abril-2013/>.
- Cornejo, M.A. (2009). **Influencia y Motivación.** Conferencia Magistral. Colegio de Líderes Miguel Ángel Cornejo, México.
- Da Costa. (2010). **Aprendizaje de la Convivencia.** (5ª. ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Dardano, D., Cipolla, D., y Cipolla, H. (2015). **Equipamiento Para Todos - Nivel 2: Serie de Enseñanza y Entrenamiento.** Nikhos Ideas. Miami, Florida, Estados Unidos de América.
- Davis, K., y Newstron, J. W. (2007). **Comportamiento Humano en el Trabajo** (11ª. ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Duarte, J. (2007). **Comunicación y Convivencia Escolar en la Ciudad de Medellín, Colombia.** En Revista Ibero-Americana de Educación, Enero-Abril. Colombia: OEI.
- Estévez, M. (2012). **La Convivencia Escolar en los Centros Educativos: Diseño de un Programa de Intervención a Partir del Sistema Preventivo de Don Bosco.** Tesis doctoral no publicada. Universidad de Sevilla, España. [Tesis en línea]. Consultada el 4 de febrero de 2016 en: <http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/1924/PORTADA.jpg>.
- Febres, N. (2013). **Valores en el Docente Universitario: Una Exigencia en la Actualidad. Universidad de Carabobo.** En Revista Educación en Valores. Enero-Junio 2013 Vol. 1 N° 19. [En línea]. Disponible en:

<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacionenvalores/v1n19/art07.pdf>
f. [Consultado 6 Diciembre, 2015].

Flores, M. (2010). **Práctica de Valores en los Docentes de Educación Básica de Dos Instituciones Educativas Públicas de la Drec-Callao**. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.

Garcamo, M. (2007). **Relaciones Humanas y La Administración de Personal**. (7^a. ed.). Andrés Bello. Chile.

García, A., y Martínez de Pisó, J. (2011). **Ciudadanía, Voluntariado y Participación**. Madrid, España: Dykinson, S.L. [Libro en línea]. Consultado el 29 de noviembre de 2015 en: https://books.google.co.ve/books?id=UYJn3iqusqC&dq=Garc%C3%ADa+y+Mart%C3%ADnez,+Uno+de+los+elementos+caracter%C3%=gbs_navlinks_s.

García, M. C. (2012). **Cultura de Paz Una alternativa para mejorar la Convivencia Escolar**. Tesis doctoral no publicada, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo, Venezuela [Tesis en línea]. Consultada el 7 de enero de 2016 en: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093278/intro.pdf>.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. (5^a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Herrscher, E. (2009). **Administración: Aprender y Actuar**. Buenos Aires, Argentina: Granica, S.A.

Hidalgo, I., y Alfonzo, N. (2009). **Acuerdo de Convivencia en las Instituciones Educativas en el Marco del Ordenamiento Jurídico Vigente**. Tesis de grado no publicada. Universidad Bicentennial de Aragua. San Joaquín de Turmero, Estado Aragua.

Hurtado, J. (2010). **El Proyecto de Investigación. Comprensión Holística de la Metodología y la Investigación**. (6^a. ed.). Bogotá, Colombia: Sypal-Quirón Ediciones.

Koontz, H y Weihrich, H (2007). **Elementos de Administración, un Enfoque Internacional**. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Lazzati, S. (2016). **El Gerente Estratega y Lider del Cambio. Más Allá de la Gestión Operativa**. Buenos Aires, Argentina: Granica.

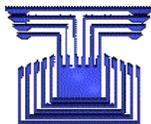
- Ley Orgánica de Educación** (2009). Gaceta Oficial No. 5929, (Extraordinaria). Agosto 15, 2009.
- Ley Orgánica para la Protección de Niños Niñas y Adolescentes** ((2015). Gaceta Oficial No. 6.185, extraordinaria, Junio 08 de junio 2015.
- Marcelo, C., y Vaillant, D. (2009). **Desarrollo Profesional Docente ¿Cómo se Aprende a Enseñar?** Narcea, S.A., de Ediciones. Madrid, España.
- Metzger, Michael., y Donaire, Víctor (2007). **Gerencia Estratégica de Mercadeo** México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Ministerio del Poder popular para la Educación. (2007) **Currículo del Subsistema de Educación Primaria Bolivariana**. Caracas: Autor.
- Montes, M.J., y González, P. (2010). **Selección de Personal. La Búsqueda del Candidato Adecuado**. Ideas Propias Editorial S.L. España.
- Monsalve, J. (2013), Conferencia titulada: **Habilidades Gerenciales**, realizada en Universidad del Valle Cali Colombia.
- Mott, B. L. (2009). **Diccionario Guía**. España: Universitat Barcelona.
- Muñiz, L. (2010). **Guía Práctica para Mejorar un Plan de Negocio**. Profit Editorial. Barcelona, España.
- Mussetta, P. (2010). **Entre el Derecho y la Moral. Un Análisis de la Mediación como Estrategia para la Resolución de Conflictos**. FLASCO. México.
- Oblitas, L.A. (2010). **Psicología de la Salud**. (3ª Ed.) Cengage Learning Editores, S.A. México.
- Oehling, A. (2010). **La Dignidad de la Persona: Evolución Histórico-Filosófica, Concepto, Recepción Constitucional y Relación con los Valores y Derechos Fundamentales**. Dykinson. España.
- Palella, S., y Martins, F. (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. (2ª. ed.). Fondo Editorial de la UPEL. Caracas.
- Perdomo, W. (2011). **Por una Mejor Convivencia entre Todos Día a Día**. Ministerio del Poder Popular para la Educación.

- Perelló. (2011). **Metodología de la investigación social**. Editorial Dykinson S.L. Madrid España
- Pérez, A. (2012). **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación**. (3ª. ed.). Fedupel. Caracas.
- Pérez, G., y Pérez, M.V. (2011). **Aprender a Convivir. El Conflicto como Oportunidad de Crecimiento**. Madrid, España: Narcea, S.A.
- Ramírez, J. (2016). **Convivencia Escolar en Instituciones de Educación Secundaria: Un estudio transcultural desde la perspectiva estudiantil**. Tesis doctoral no publicada, Madrid, España.
- Raths, L.E., Harmin, M., y Simón, S.B. (2009). **El Sentido de los Valores y la Enseñanza**. (5ª. ed.). Uteha. México.
- Renau, E. (2007). **El Valor de la Convivencia en Tiempos de Incertidumbre**. Disponible en: <http://www.educaweb.com/EducaNews/Interface/asp/web/NoticiasMostrar.asp?NoticiaID=2699>. Consulta: Febrero 09, 2013.
- Rivera, M. (2011). **Las Voces En La Adolescencia Sobre Bullying: Desde El Escenario Escolar**. Estados Unidos de América: Autora.
- Rizo, M. (2013). **Decídete y Vive el Cambio: Vive Plenamente Tu Liderazgo Personal Nutriendo cada día tu Integridad, Creciendo Continuamente Hacia tu Visión y Fomentando tu Equilibrio**. España: Editorial Palibrio.
- Robbins, S. (2008). **Comportamiento Organizacional**. (8ª. ed.). Peargon Educación. México.
- Rodes, F., Monera, E., y Pastor, M. (2010) **Vulnerabilidad Infantil: Un Enfoque Multidisciplinar**. Díaz de Santos. Madrid.
- Ruíz, C. (2009). **Instrumentos de investigación Educativa, Procedimientos para su Diseño y Validación**. Barquisimeto: CIDEG.
- Sastre, R. (2013). **La Dirección de las Organizaciones: De la Teoría a la Práctica**. Eudeba. Buenos Aires, Argentina.
- Serna, H. (2010). **Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología**. Bogotá D.C: 3R Editores.

- Serrano J.P. (2010). **La Importancia de una Buena Gestión de Aula**. Disponible: <http://iessecundaria.wordpress.com/2010/10/01/la-importancia-de-una-buena-gestion-de-aula/>. Consultado: 4 Enero, 2013.
- Severe, S. (2009). **Cómo Educar a sus Hijos con el Ejemplo**. Amat Editorial. Barcelona, España.
- Touriñán, J. (2008). **Educación en Valores, Educación Intercultural y Formación para la Convivencia**. Netbiblo. España.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. FEDEUPEL. Caracas.
- Urcola, J.L. (2008). **La Motivación Empieza en Uno Mismo. Aspectos Básicos para Motivar a los Demás y Motivarse a Sí Mismo**. Esic Editorial. Madrid, España.
- Vera, A. (2013). **La Convivencia en el Aula como Alternativa para un Mejor Desempeño Académico**. Tesis de grado no publicada, Universidad Valle del Momboy, Centro de Formación Permanente "Monseñor Jesús Manuel Jáuregui Moreno". Fundaser, Mérida, Venezuela. [Tesis en línea]. Consultada el 9 de diciembre de 2015 en: <https://centropuvvm.wordpress.com/biblioteca-virtual/trabajo-especial-de-grado/planificacion-y-evaluacion/2013-3/abril-2013/>.
- Viñas, J. (2008). **La Convivencia Institucional**. México: Pearson Educación.
- Zambrano, T. (2016). **Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento del Sentido de Pertenencia del Docente**. Tesis de grado no publicada, Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), Táchira, Venezuela. Consultada el 10 de diciembre de 2017.

ANEXOS

ANEXO A



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA**

Estimado Docente:

El instrumento que se presenta tiene como propósito, obtener información para el diseño de estrategias gerenciales orientadas al GERENTE EDUCATIVO COMO PROMOTOR DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN EL CONTEXTO DE AULA EN ESCUELAS BOLIVARIANAS. La información proporcionada por usted, se utilizarán para un trabajo de grado a ser realizado por la investigadora.

En consecuencia, es de imperiosa necesidad, responder con la mayor transparencia, pues de sus respuestas depende la fiabilidad de la información. Evite agregar datos personales. Se agradece tomar en consideración las instrucciones que a continuación se mencionan:

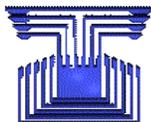
- 1.- Lea cuidadosamente el instrumento.
- 2.- Marque con una (x) la respuesta seleccionada.
3. - Seleccione sólo una (1) alternativa.
- 4.- En caso de duda consulte a la investigadora.
- 5.-Las alternativas presentadas son: Siempre (S), Algunas Veces (AV), Nunca (N).

Agradecida por su atención,

	ÍTEMES En el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, usted como gerente educativo:	Siempre	Algunas Veces	Nunca
1	Muestra interés en actualizar el conocimiento para impulsar acciones que conlleven a mejorar la armonía.			
2	Busca superarse profesionalmente a través de estudios de nivel avanzado para obtener competencias en la interrelación que se requiere.			
3	Estimula principios fundados en valores inherentes a la persona humana, por ejemplo, honestidad.			
4	Impulsa valores sociales para obtener mayores puntos de encuentro entre todos, por ejemplo, la convivencia en común.			
5	Planifica actividades disciplinarias destinadas a establecer un ambiente de plena paz.			
6	Organiza actividades en clase, por ejemplo, dinámicas de conciliación para obtener mayor unión entre todos.			
7	Ejerce el control de las normas para evitar las conductas disruptivas en los estudiantes.			
8	Establece un clima de armonía que trascienda en el entorno escolar.			
9	Interviene como mediador de conflictos para devolver la tranquilidad a los estudiantes.			
10	Se constituye en agente motivador de metas a lograrse para una mayor coexistencia en la relación con todos.			
11	Fomenta el respeto como parte de la consideración que todos los estudiantes se deben recíprocamente.			
12	Impulsa la responsabilidad entre los estudiantes ante las consecuencias de las acciones indebidas.			
13	Protege la tolerancia que observa entre los estudiantes.			
14	Contribuye a la integración de los colegas en el manejo coherente de los compromisos asumidos en la institución.			
15	Practica el valor de la solidaridad como principio tendiente a ayudar a todo aquel que se encuentre en dificultades.			
16	Apoya toda iniciativa de los colegas cuando muestra satisfacción al identificarse como parte integrante de la misma.			
17	Impulsa el cumplimiento de normas establecidas por los estudiantes cuando conforman un equipo de trabajo en el salón de clases.			

	ÍTEMES En el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, usted como gerente educativo:	Siempre	Algunas Veces	Nunca
18	Ejerce la conducción de los deberes escolares para que todos acaten dichos preceptos.			
19	Fomenta la disciplina escolar para lograr que todos mejoren el comportamiento.			
20	Interviene en la manifestación de comportamientos de los estudiantes cuando se muestran impulsivos con otros compañeros en el aula.			
21	Orienta con eficacia la presencia de relaciones deterioradas entre los compañeros de clase.			
22	Busca con la enseñanza impartida hacer que el estudiante aprenda a un mejor convivir.			
23	Emplea una metodología apropiada para lograr un entorno acogedor en el proceso de enseñanza y aprendizaje impartido en clase.			
24	Interviene en acciones donde los estudiantes discriminan a los compañeros debido a la diversidad y las diferencias sociales.			
25	Hace que los estudiantes reflexionen sobre las burlas que realizan a los compañeros en virtud de tener rasgos físicos distintos a los de la mayoría y sociales o culturales.			
26	Orienta a los estudiantes que mantienen patrones de comportamiento que pueden afectar la armonía de todos.			
27	Es modelo y ejemplo a seguir de buen comportamiento, de la sana paz para evitar ser imitado por los estudiantes; promoviendo la convivencia pacífica reconociéndonos y valorándonos como seres humanos únicos.			
28	Establece lazos de comunicación con estudiantes que actúan en contra del orden establecido debido a ciertos factores sociales que los motivan a actuar de este modo, promocionando el buen trato.			
29	Organiza en clase equipos que trabajen en soluciones para la disminución de la violencia social del entorno donde se encuentra el plantel a fin de evitar que similar situaciones se produzca en dicho espacio.			

ANEXO B



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA**

Apreciado Padre/Representante:

El presente instrumento, tiene como objetivo primordial, obtener información que será considerada para el desarrollo de un trabajo de grado titulado: EL GERENTE EDUCATIVO COMO PROMOTOR DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN EL CONTEXTO DE AULA EN ESCUELAS BOLIVARIANAS. Dichos datos, solo tendrán un destino académico, por el cual, se agradece la mayor sinceridad al contestar las preguntas señaladas.

Cabe aclarar, que debe seguir las instrucciones que a continuación se señalan, tomando en consideración que eviten agregar datos que le identifiquen como nombres, apellidos u otros de carácter personal.

Las instrucciones son las siguientes:

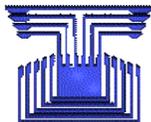
- 1.- Lea cuidadosamente el instrumento.
- 2.- Marque con una (x) la respuesta seleccionada.
3. - Seleccione sólo una (1) alternativa.
- 4.- En caso de duda consulte a la investigadora.
- 5.-Las alternativas presentadas son: Siempre (S), Algunas Veces (AV), Nunca (N).

Agradecida por su atención,

	ÍTEMS Como padre o representante, considera que el docente promueve la convivencia escolar en el contexto de aula, porque:	Siempre	Algunas Veces	Nunca
1	Muestra interés en actualizar el conocimiento para impulsar acciones que conlleven a mejorar la armonía.			
2	Busca superarse profesionalmente a través de estudios de nivel avanzado para obtener capacidad para que todos se relacionen positivamente.			
3	Estimula valores personales como la honestidad.			
4	Impulsa valores sociales como la convivencia en común.			
5	Planifica actividades disciplinarias destinadas a establecer un ambiente de plena paz.			
6	Organiza actividades en clase, por ejemplo, dinámicas de conciliación para obtener mayor unión entre todos.			
7	Ejerce el control de las normas para evitar la indisciplina en los estudiantes.			
8	Establece un clima de armonía que trascienda el salón de clases.			
9	Interviene como mediador de conflictos para devolver la tranquilidad en los estudiantes.			
10	Motiva a los estudiantes a lograr metas para que unos y otros se lleven mejor.			
11	Fomenta el respeto como parte de la consideración que todos los estudiantes se deben mutuamente.			
12	Impulsa la responsabilidad entre los estudiantes cuando estos deben asumir consecuencias de las acciones indebidas.			
13	Protege todo acto de tolerancia que observa entre los estudiantes.			
14	Favorece la integridad de los colegas cuando se comprometen en actividades del plantel.			
15	Promociona la solidaridad para ayudar a las personas con dificultades.			
16	Apoya toda iniciativa de los demás docentes cuando muestra satisfacción al identificarse como parte integrante de la misma.			
17	Impulsa el cumplimiento de normas establecidas por los estudiantes cuando conforman un equipo de trabajo en el salón de clases.			
18	Ejerce la conducción de los deberes escolares para que todos acaten dichos preceptos.			

ÍTEMS				
Como padre o representante, considera que el docente promueve la convivencia escolar en el contexto de aula, porque:		Siempre	Algunas Veces	Nunca
19	Fomenta la disciplina escolar para lograr que todos mejoren el comportamiento.			
20	Interviene en la manifestación de comportamientos de los estudiantes cuando se muestran impulsivos con todos.			
21	Orienta a los estudiantes cuando observa en ellos que hay relaciones deterioradas.			
22	Busca con la enseñanza impartida hacer que el estudiante aprenda a un mejor convivir.			
23	Emplea métodos apropiados para crear un ambiente acogedor en el proceso de enseñanza y aprendizaje impartido en clase.			
24	Interviene en acciones donde los estudiantes discriminan a los compañeros debido a diferencias en las costumbres que mantienen producto de su cultura.			
25	Hace que los estudiantes reflexionen sobre las burlas que realizan a los compañeros en virtud de tener rasgos físicos distintos a los de la mayoría.			
26	Orienta a los estudiantes que mantienen patrones de comportamiento que pueden afectar la armonía de todos.			
27	Se cuida de asumir comportamientos distanciados de la sana paz, para evitar que pueda ser imitado por los estudiantes.			
28	Establece comunicación con estudiantes que actúan en contra del orden establecido debido a ciertos factores sociales que los motivan a actuar de este modo, por ejemplo, la pobreza.			
29	Organiza en clase equipos que trabajen en soluciones para la disminución de la violencia social del entorno donde se encuentra el plantel a fin de evitar que similares situaciones se produzcan en dicho espacio.			

ANEXO C



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA**

Estimado estudiante:

El cuestionario presentado, tiene como objetivo primordial, obtener información para el desarrollo de un trabajo de grado titulado: EL GERENTE EDUCATIVO COMO PROMOTOR DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN EL CONTEXTO DE AULA EN ESCUELAS BOLIVARIANAS. Por cuanto los datos que usted aporte, solo se utilizarán con fines académicos, se agradece sinceridad en las respuestas dadas.

Por tanto, debe atenten a las siguientes instrucciones:

Las instrucciones son las siguientes:

- 1.- Lea cuidadosamente el instrumento.
- 2.- Marque con una (x) la respuesta seleccionada.
3. - Seleccione sólo una (1) alternativa.
- 4.- En caso de tener dudas pregunte a la encuestadora.
- 5.-Las alternativas presentadas son: Siempre (S), Algunas Veces (AV), Nunca (N).

Agradecida por su atención,

ANEXO D

	ÍTEMES	Siempre	Algunas Veces	Nunca
	En el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, usted como gerente educativo:			
1	Muestra interés en actualizar el conocimiento para impulsar acciones que conlleven a mejorar la armonía.			
2	Busca superarse profesionalmente a través de estudios de nivel avanzado para obtener competencias en la interrelación que se requiere.			
3	Estimula principios fundados en valores inherentes a la persona humana, por ejemplo, honestidad.			
4	Impulsa valores sociales para obtener mayores puntos de encuentro entre todos, por ejemplo, la convivencia en común.			
5	Planifica actividades disciplinarias destinadas a establecer un ambiente de plena paz.			
6	Organiza actividades en clase, por ejemplo, dinámicas de conciliación para obtener mayor unión entre todos.			
7	Ejerce el control de las normas para evitar las conductas disruptivas en los estudiantes.			
8	Establece un clima de armonía que trascienda en el entorno escolar.			
9	Interviene como mediador de conflictos para devolver la tranquilidad a los estudiantes.			
10	Se constituye en agente motivador de metas a lograrse para una mayor coexistencia en la relación con todos.			
11	Fomenta el respeto como parte de la consideración que todos los estudiantes se deben recíprocamente.			
12	Impulsa la responsabilidad entre los estudiantes ante las consecuencias de las acciones indebidas.			
13	Protege la tolerancia que observa entre los estudiantes.			
14	Contribuye a la integración de los colegas en el manejo coherente de los compromisos asumidos en la institución.			
15	Practica el valor de la solidaridad como principio tendiente a ayudar a todo aquel que se encuentre en dificultades.			
16	Apoya toda iniciativa de los colegas cuando muestra satisfacción al identificarse como parte integrante de la misma.			
17	Impulsa el cumplimiento de normas establecidas por los estudiantes cuando conforman un equipo de trabajo en el salón de clases.			

	ÍTEMES En el marco de la promoción de la convivencia escolar en el contexto de aula, usted como gerente educativo:	Siempre	Algunas Veces	Nunca
18	Ejerce la conducción de los deberes escolares para que todos acaten dichos preceptos.			
19	Fomenta la disciplina escolar para lograr que todos mejoren el comportamiento.			
20	Interviene en la manifestación de comportamientos de los estudiantes cuando se muestran impulsivos con otros compañeros en el aula.			
21	Orienta con eficacia la presencia de relaciones deterioradas entre los compañeros de clase.			
22	Busca con la enseñanza impartida hacer que el estudiante aprenda a un mejor convivir.			
23	Emplea una metodología apropiada para lograr un entorno acogedor en el proceso de enseñanza y aprendizaje impartido en clase.			
24	Interviene en acciones donde los estudiantes discriminan a los compañeros debido a la diversidad y las diferencias sociales.			
25	Hace que los estudiantes reflexionen sobre las burlas que realizan a los compañeros en virtud de tener rasgos físicos distintos a los de la mayoría y sociales o culturales.			
26	Orienta a los estudiantes que mantienen patrones de comportamiento que pueden afectar la armonía de todos.			
27	Es modelo y ejemplo a seguir de buen comportamiento, de la sana paz para evitar ser imitado por los estudiantes; promoviendo la convivencia pacífica reconociéndonos y valorándonos como seres humanos únicos.			
28	Establece lazos de comunicación con estudiantes que actúan en contra del orden establecido debido a ciertos factores sociales que los motivan a actuar de este modo, promocionando el buen trato.			
29	Organiza en clase equipos que trabajen en soluciones para la disminución de la violencia social del entorno donde se encuentra el plantel a fin de evitar que similar situaciones se produzca en dicho espacio.			

	ÍTEMES Como estudiante, considera que el docente promueve la convivencia escolar en el aula, porque:	Siempre	Algunas Veces	Nunca
1	Se interesa en realizar cursos y talleres para actualizarse.			
2	Se supera profesionalmente para aportar su conocimiento en fomentar relaciones positivas entre todos.			
3	Estimula la honestidad como valor personal.			
4	Impulsa valores como la convivencia ciudadana.			
5	Planifica actividades orientadas a promover una cultura de paz en las clases.			
6	Organiza dinámicas de integración grupal para que exista más unión.			
7	Controla las normas de disciplina en los estudiantes.			
8	Establece un clima de armonía en todas partes.			
9	Interviene como mediador de los problemas surgidos en clases.			
10	Los motiva a lograr metas positivas para mejorar las relaciones entre unos y otros.			
11	Estimula el respeto como parte de la consideración que todos los estudiantes se deben mutuamente.			
12	Impulsa la responsabilidad entre los estudiantes para asumir consecuencias de las acciones indebidas.			
13	Protege todo acto de tolerancia que muestran los estudiantes.			
14	Favorece la integridad de los demás docentes porque cumple compromisos en el plantel.			
15	Promociona la solidaridad para ayudar a las personas que presentan problemas o dificultades.			
16	Apoya toda iniciativa de los demás docentes porque se siente contento por pertenecer al plantel.			
17	Impulsa el cumplimiento de normas cuando los estudiantes trabajan en equipo.			
18	Está pendiente que todos cumplan los deberes escolares.			
19	Contribuye a que se mantenga la disciplina escolar para que todos se porten bien.			
20	Ayuda a los estudiantes que presentan problemas de comportamiento.			
21	Orienta a los estudiantes cuando observa en ellos carecen de buenas relaciones interpersonales.			

ÍTEMS Como estudiante, considera que el docente promueve la convivencia escolar en el aula, porque:	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Enseña cómo se puede convivir mejor con los demás.			
Usa modos apropiados para crear un ambiente agradable en clase.			
Orienta a los estudiantes que discriminan a los compañeros porque tienen ideas u opiniones diferentes a ellos.			
Orienta a los estudiantes que realizan burlas a los compañeros porque son de otro lugar y por tanto, tienen rasgos físicos diferentes, por ejemplo, color oscuro de la piel.			
Orienta a los estudiantes que se portan mal porque otros los pueden imitar.			
Evita comportamientos distanciados de la sana paz, para que los estudiantes lo imiten.			
Dialoga con aquellos estudiantes que constantemente se oponen al orden establecido porque tienen dificultad para adaptarse debido a la pobreza que les caracteriza.			
Organiza en clase equipos de estudiantes para que elaboren soluciones por escrito para evitar la violencia que puede llegar al plantel por existir ésta en la comunidad.			

ANEXO E

	ÍTEMS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
	Como estudiante, considera que el docente promueve la convivencia escolar en el aula, porque:			
1	Realiza cursos y talleres para aprender más sobre su labor docente.			
2	Se supera profesionalmente para mejorar su conocimiento.			
3	Resalta el valor de la honestidad y la convivencia.			
4	Planifica, organiza actividades para exista más unión y controla la disciplina en los estudiantes.			
5	Establece un clima ameno, cordial, agradable en el salón de clase.			
6	Se convierte en mediador de conflictos para devolver la tranquilidad a los estudiantes.			
7	Los motiva a mantener buenas relaciones para mejorar el buen trato entre unos y otros.			
8	Dialoga del respeto que todos los estudiantes se deben mutuamente.			
9	Impulsa la responsabilidad entre los estudiantes para asumir consecuencias de las acciones indebidas.			
10	Defiende todo acto de tolerancia que muestran los estudiantes.			
11	Ayuda a la integridad de los demás docentes porque cumplen compromisos en la institución.			
12	Promociona el valor de la solidaridad ante las dificultades de las personas.			
13	Está de acuerdo con los demás docentes porque se sienten contentos de pertenecer a la escuela.			
14	Establece el cumplimiento de normas cuando los estudiantes trabajan en equipo.			
15	Observa que todos cumplan los deberes escolares.			
16	Mantiene la disciplina escolar para mejorar el comportamiento.			
17	Orienta a los estudiantes que carecen de buenas relaciones personales			
18	Enseña cómo se puede convivir mejor con los demás.			
19	Corrige a los estudiantes que discriminan a los compañeros.			
20	Aconseja a los estudiantes de mal comportamiento.			
21	Realiza trabajo en equipo para elaborar soluciones por escrito y así disminución de la violencia,			
Grado:		Edad:		

ANEXO F

	ÍTEMS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
	Como padre o representante, considera que el docente promueve la convivencia escolar en el contexto de aula, porque:			
1	Realiza estudios que le permitan actualizarse e impulsar acciones para mejorar la armonía en el aula de clase.			
2	Se supera profesionalmente a través de estudios de nivel avanzado para que todos se relacionen positivamente.			
3	Estimula valores como la honestidad y la convivencia.			
4	Planifica, organiza actividades para exista más unión y controla la disciplina en los estudiantes.			
5	Establece un clima ameno, cordial, agradable en el salón de clase.			
6	Interviene como mediador de conflictos para devolver la tranquilidad en los estudiantes.			
7	Motiva a los estudiantes para mejorar el buen trato entre unos y otros.			
8	Fomenta el respeto como parte de la consideración que todos los estudiantes se deben mutuamente.			
9	Impulsa la responsabilidad entre los estudiantes cuando estos deben asumir consecuencias de las acciones indebidas.			
10	Defiende todo acto de tolerancia que observa entre los estudiantes.			
11	Favorece la integridad de los colegas cuando se comprometen en actividades del plantel.			
12	Promociona la solidaridad para ayudar a las personas con dificultades.			
13	Apoya la iniciativa de los docentes cuando se identifica como parte de la institución donde laboran.			
14	Impulsa el cumplimiento de normas cuando los estudiantes trabajan en equipo.			
15	Ejerce la conducción de los deberes escolares para que todos acaten las obligaciones.			
16	Mantiene la disciplina escolar para lograr que todos mejoren el comportamiento.			
17	Interviene en comportamientos de los estudiantes cuando se muestran impulsivos con sus compañeros.			
18	Busca a través de la enseñanza que el estudiante aprenda a un mejor convivir.			
19	Interviene en acciones donde los estudiantes discriminan a los compañeros debido a los rasgos y las diferencias que tienen.			
20	Orienta a los estudiantes que tienen comportamientos que pueden afectar la armonía de todos.			
21	Organiza en clase trabajo en equipo para buscar soluciones ante conflictos y disminuir de la violencia.			

Nivel de Educación: Primaria: _____ Media General: _____ Universitaria: _____	Oficio o Profesión: _____
--	----------------------------------

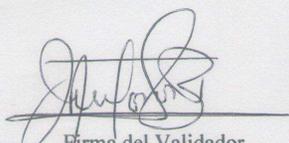
ANEXO G

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA**

Quien suscribe, José Alexy Moros Baicén, con
título de postgrado: Gerencia Educativa, a
través de la presente, manifiesto que he validado tres encuestas diseñadas por la
participante Nancy Homainder Moncada, C.I. No. V-10.741.358, Maestrante en
Gerencia Educativa de la Universidad Nacional Experimental del Táchira, titulándose
su trabajo: EL GERENTE EDUCATIVO COMO PROMOTOR DE LA
CONVIVENCIA ESCOLAR EN EL CONTEXTO DE AULA EN ESCUELAS
BOLIVARIANAS.

Respecto al mismo se considera que: los instrumentos diseñados son
pertinentes y coherentes a los objetivos de la investiga-
ción, por consiguiente, son válidos para su aplica-
ción a la problemática objeto de estudio.

En San Cristóbal a los 03 días del mes de Abril de 2016

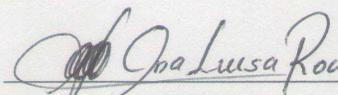

Firma del Validador
C.I. 9206806

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA

Quien suscribe, Ana Luisa Roa Higuera, con
título de postgrado: Maestría en Gerencia Educativa, a
través de la presente, manifiesto que he validado tres encuestas diseñadas por la
participante Nancy Homainder Moncada, C.I. No. V-10.741.358, Maestrante en
Gerencia Educativa de la Universidad Nacional Experimental del Táchira, titulándose
su trabajo: EL GERENTE EDUCATIVO COMO PROMOTOR DE LA
CONVIVENCIA ESCOLAR EN EL CONTEXTO DE AULA EN ESCUELAS
BOLIVARIANAS.

Respecto al mismo se considera que: puede ser aplicado una
vez realizadas las correcciones sugeridas.

En San Cristóbal a los 05 días del mes de Abril de 2016



Firma del Validador

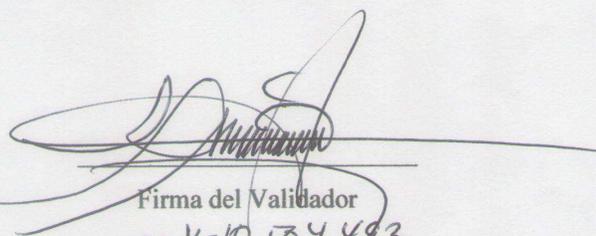
C.I. 14017103

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA

Quien suscribe, Enoc E. Suárez P., con
titulo de postgrado: Maestría en Gerencia Educativa, a
través de la presente, manifiesto que he validado tres encuestas diseñadas por la
participante Nancy Homainder Moncada, C.I. No. V-10.741.358, Maestrante en
Gerencia Educativa de la Universidad Nacional Experimental del Táchira, titulándose
su trabajo: EL GERENTE EDUCATIVO COMO PROMOTOR DE LA
CONVIVENCIA ESCOLAR EN EL CONTEXTO DE AULA EN ESCUELAS
BOLIVARIANAS.

Respecto al mismo se considera que: Verificadas las
conexiones, puede aplicarse

En San Cristóbal a los 06 días del mes de Abril de 2016



Firma del Validador

C.I. V-10.584.493

enocsuarez@gmail.com
0426-5752932.

ANEXO H



Ministerio
del Poder Popular
para la Educación

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACION
UNIDAD EDUCATIVA "Dr. FRANCISCO ANTONIO GUERRERO"



CONSTANCIA

Quien suscribe, **Directora (E) LCDA. RAMIREZ CASTAÑEDA ALBA COROMOTO** con Cedula de Identidad N°V-**14.790.038** de la Unidad Educativa "Dr. FRANCISCO ANTONIO GUERRERO", que funciona en la calle 2 con carrera 10 N°01 del Municipio Seboruco del Estado Táchira.

Hace constar que la **LCDA. NANCY HOMAINDER MONCADA LOPEZ**, titular de la Cédula de Identidad N° V- **10.741.358** realizó con los docentes, padres, representantes y estudiantes de la institución, la aplicación de la Prueba Piloto, del instrumento de recolección de información para elaborar su Trabajo de Grado que lleva por título: **El Gerente Educativo como Promotor de la Convivencia Escolar en el Contexto de Aula en Escuelas Bolivarianas,** como requisito exigido, para optar al Título de Magíster en Gerencia Educativa que otorga la Universidad Nacional Experimental del Táchira.

Constancia que se expide de parte interesada a los **04** días del Mes de **abril** del Año **2017**.

Atentamente:

Lcda. Ramírez C. Alba C.

C.I Nro. 14. 790. 038

Directora (E)

Teléfono 0416-3722272

CARRERA 10 N° 1 CON CALLE 2 MUNICIPIO SEBORUCO ESTADO TÁCHIRA
PUNTO DE REFERENCIA: DIAGONAL A LA CRUZ DE LA MISION RIF-30700699-4
CODIGO DEA: OD09692024 CODIGO ESTADISTICO: 200958 CODIGO DEPENDENCIA PRIMARIA 06733660
CORREO ELECTRONICO: esc.bol.francisco.guerrero@gmail.com

ANEXO I

MATRIZ DE CONFIABILIDAD DE LA PRUEBA PILOTO APLICADA A LOS DOCENTES

SUJETO	ÍTEMS																													TOTAL	N	29	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29				
1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	81			
2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	79			
3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	78			
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	87			
5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	85			
6	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	77		
7	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	98		
8	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	86			
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	87			
10	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	83			
SUMA	30	28	30	29	27	25	31	29	30	31	31	30	30	27	28	28	30	29	29	30	27	30	30	30	30	30	29	28	25	841	N	29	
MEDIA	3,00	2,80	3,00	2,90	2,70	2,50	3,10	2,90	3,00	3,10	3,10	3,00	3,00	2,70	2,80	2,80	3,00	2,90	2,90	3,00	2,70	3,00	3,00	3,00	3,00	2,90	2,80	2,50	84,10	ΣSi²	5,43		
S	0,00	0,79	0,47	0,57	0,67	0,53	0,32	0,57	0,47	0,32	0,32	0,47	0,47	0,48	0,63	0,63	0,47	0,32	0,32	0,00	0,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,32	0,42	0,53	6,14	Si²	37,66	
S²	0,00	0,62	0,22	0,32	0,46	0,28	0,10	0,32	0,22	0,10	0,10	0,22	0,22	0,23	0,40	0,40	0,22	0,10	0,10	0,00	0,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,18	0,28	37,66	α	0,89		

$$\alpha = N/N-1 * (1 - \Sigma Si^2/St^2)$$

α = Coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach
 ΣSi² = Sumatoria de la varianza de los ítems

N= Número de ítems del instrumento
 St² = Varianza total del instrumento

CODIFICACIÓN DE LOS ÍTEMS																															
Siempre	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Algunas Veces	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Nunca	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido **0.89**, es indicativo de una magnitud **MUY ALTA**, según el rango de confiabilidad propuesto por Ruiz (2002).

MATRIZ DE CONFIABILIDAD DE LA PRUEBA PILOTO APLICADA A LOS PADRES Y REPRESENTANTES

SUJETO	ÍTEMS																													TOTAL	N	29		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29					
1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	74			
2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	78			
3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	73			
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	83		
5	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	75			
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	85			
7	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	83			
8	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	1	66			
9	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84			
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	87			
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	1	80			
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	84			
13	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	79			
SUMA	26	37	39	34	34	32	37	36	35	38	37	36	34	35	35	35	36	37	30	26	29	26	26	30	29	28	25	28	26	788	N	29		
MEDIA	2,60	2,85	3,00	2,62	2,62	2,46	2,85	2,77	2,69	2,92	2,85	2,77	2,62	2,69	2,69	2,69	2,77	2,85	3,00	2,60	2,90	2,60	2,60	3,00	2,90	2,80	2,50	2,80	2,60	78,80	ΣSi²	5,74		
S	0,52	0,38	0,00	0,51	0,51	0,66	0,38	0,44	0,48	0,28	0,38	0,44	0,51	0,48	0,48	0,48	0,44	0,38	0,00	0,52	0,32	0,52	0,52	0,00	0,32	0,42	0,53	0,42	0,70	6,70	St²	44,84		
S²	0,27	0,14	0,00	0,26	0,26	0,44	0,14	0,19	0,23	0,08	0,14	0,19	0,26	0,23	0,23	0,23	0,19	0,14	0,00	0,27	0,10	0,27	0,27	0,00	0,10	0,18	0,28	0,18	0,49	44,84	α	0,90		

$$\alpha = N/N-1 * (1 - \Sigma Si^2/St^2)$$

α = Coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach
 ΣSi² = Sumatoria de la varianza de los ítems

N= Número de ítems del instrumento
 St² = Varianza total del instrumento

CODIFICACIÓN DE LOS ÍTEMS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
Siempre	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Algunas Veces	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Nunca	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido 0,90, es indicativo de una magnitud MUY ALTA, según el rango de confiabilidad propuesto por Ruiz (2002).

MATRIZ DE CONFIABILIDAD DE LA PRUEBA PILOTO APLICADA A LOS ESTUDIANTES

SUJETO	ÍTEMS																												TOTAL			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		29		
1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	51		
2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	1	76			
3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	1	74		
4	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	76		
5	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	1	78		
6	1	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	1	73		
7	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	1	76		
8	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	1	77		
9	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	1	75		
10	1	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	1	76		
11	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	1	76		
12	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	1	72		
13	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	75		
SUMA	19	32	24	32	28	27	38	34	38	37	37	34	37	38	38	28	34	38	27	29	29	21	29	19	21	28	28	29	11	732	N	29
MEDIA	1,90	2,46	1,85	2,46	2,15	2,08	2,92	2,62	2,92	2,85	2,85	2,62	2,85	2,92	2,92	2,15	2,62	2,92	2,70	2,90	2,90	2,10	2,90	1,90	2,10	2,80	2,80	2,90	1,10	73,20	ΣSI²	5,60
S	0,74	0,52	0,69	0,52	0,55	0,49	0,28	0,51	0,28	0,38	0,38	0,51	0,38	0,28	0,28	0,55	0,51	0,28	0,48	0,32	0,32	0,57	0,32	0,32	0,32	0,42	0,42	0,32	0,32	7,93	St²	62,84
S²	0,54	0,27	0,47	0,27	0,31	0,24	0,08	0,26	0,08	0,14	0,14	0,26	0,14	0,08	0,08	0,31	0,26	0,08	0,23	0,10	0,10	0,32	0,10	0,10	0,10	0,18	0,18	0,10	0,10	62,84	α	0,94

$$\alpha = N/N-1 * (1 - \Sigma SI^2/St^2)$$

α = Coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach
 ΣSI² = Sumatoria de la varianza de los ítems

N= Número de ítems del instrumento
 St² = Varianza total del instrumento

CODIFICACIÓN DE LOS ÍTEMS																														
Siempre	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Algunas Veces	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Nunca	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido 0.94, es indicativo de una magnitud MUY ALTA, según el rango de confiabilidad propuesto por Ruiz (2002).

ANEXO J



República Bolivariana de Venezuela
 Ministerio del Poder Popular Para la Educación
 U.E.N.CONC .175-498-1102 S/N S/N S/N NER 293
 SAN ISIDRO – ESTADO TÁCHIRA
 Código de Plantel Código Estadístico
 0DO3142003 200035.

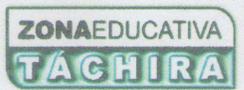
CONSTANCIA

Quien suscribe: **Lcda. Leydi Josefina Ávila Rodríguez,** con C.I. N°: **11.272.500** como Coordinadora de esta Institución Educativa, certifico que la **Lcda. Nancy Homainder Moncada López,** portadora de la C.I. N°: **V-10.741.358,** realizó con los docentes, estudiantes, padres o representantes de la institución, la aplicación de cuestionarios, como instrumento de recolección de información para elaborar su Trabajo de Grado que lleva por título: **El Gerente Educativo como Promotor de la Convivencia Escolar en el Contexto de Aula en Escuelas Bolivarianas,** como requisito exigido, para optar al Título de Magíster en Gerencia Educativa que otorga la Universidad Nacional Experimental del Táchira.

Constancia que se expide, a solicitud de la parte interesada, en la localidad de San Isidro, a los cinco días, del mes de mayo, en el año dos mil diecisiete.



Leydi Josefina Ávila Rodríguez
Lcda. Leydi Josefina Ávila Rodríguez
Coordinadora Institucional



República Bolivariana de Venezuela
 Ministerio del Poder Popular Para la Educación
 U.E Nacional Bolivariana María Albertina Rosales de Pabón
 LA FRÍA – ESTADO TÁCHIRA

C O N S T A N C I A

Quien suscribe: Lcda. Jenmy M. Labrador P., con C.I. N°: 13.383.339 como Coordinadora de esta Institución Educativa, certifico que la Lcda. Nancy Homainder Moncada López, portadora de la C.I. N°: V-10.741.358, realizó con los docentes, estudiantes, padres o representantes de la institución, la aplicación de cuestionarios, como instrumento de recolección de información para elaborar su Trabajo de Grado que lleva por título: El Gerente Educativo como Promotor de la Convivencia Escolar en el Contexto de Aula en Escuelas Bolivarianas, como requisito exigido, para optar al Título de Magíster en Gerencia Educativa que otorga la Universidad Nacional Experimental del Táchira.

Constancia que se expide, a solicitud de la parte interesada, en la localidad de La Fría, a los doce días, del mes de mayo, en el año dos mil diecisiete.

Jenmy M. Labrador
Lcda. Jenmy M. Labrador P.
Coordinadora Institucional



ANEXO K

MATRIZ DE TABULACION DEL INSTRUMENTO APLICADO A LOS DOCENTES																															
SUJETOS	ITEMS																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		
1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
1	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	
3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	
6	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
7	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	
8	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2
9	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
10	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
11	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
13	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	
14	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
15	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	
16	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	
17	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
18	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
19	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
21	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	
22	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
23	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
24	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	
25	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
26	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	

SIEMPRE = 5;
CASI SIEMPRE = 4;
ALGUNAS VECES = 3;
CASI NUNCA = 2;
NUNCA = 1

ANEXO L

MATRIZ DE TABULACION DEL INSTRUMENTO APLICADO A LOS PADRES O REPRESENTANTES																														
SUJETOS	ITEMS																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	
4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
12	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
18	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	1	
19	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
21	3	3	3	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
23	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
24	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
25	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
26	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
28	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	1	1	2	3	1	1	1	2	2	1	2	
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	
30	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	
31	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	
32	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
34	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
35	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	
39	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
40	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	1	
1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	
5	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	
6	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	
7	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	
8	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	
9	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	
10	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
12	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
13	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
14	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	
15	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	
16	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	
17	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
18	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
19	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
20	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
21	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
22	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
23	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
24	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
25	3	3	2	3																										

ANEXO M

MATRIZ DE TABULACION DEL INSTRUMENTO APLICADO A LOS ESTUDIANTES																															
SUJETOS	ITEMS																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		
1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1		
2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	1	
3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	1	
4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	
5	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	
6	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	
7	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	
8	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	
9	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	
10	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	
11	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
12	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
13	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
16	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
17	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
21	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
26	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
27	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	
28	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
29	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	
30	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
31	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
32	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
36	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
37	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	
38	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	
39	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
40	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	
1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
4	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	
5	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
6	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
7	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	
8	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
9	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	
10	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	1	2	2	
11	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	
12	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	
13	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	
14	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	
15	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	
16	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	
17	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1
18	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	
19	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1
20	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1
21	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
22	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1
23	3	3																													

31	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	1	3	2	3	3	2	3	2	
32	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	
33	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	3	2	
34	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	
35	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	
36	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
37	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
38	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	
39	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	
40	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	
41	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	
42	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	1	
43	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	
44	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	
45	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
46	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	
47	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	
48	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	
50	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	
51	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
52	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
53	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	
54	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	
55	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	
56	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	3	2	1	
57	2	3	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	1	2	
58	3	1	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	1	2	3	3	3	2	
59	3	1	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	
60	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	
61	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	
62	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	
63	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	
64	2	1	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	
65	3	1	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	
66	2	1	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	
67	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	
68	2	1	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	
69	2	1	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	
70	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	
71	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	1	3	2
72	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	
73	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	
74	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	
75	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	3	2	
76	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	
77	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	1	2	3	2	3	2	
78	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	
79	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	
80	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	
81	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	
82	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	2	
83	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	
84	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	
85	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	
86	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	
87	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	
88	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	1	
89	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	1	
90	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	
91	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	1	3	
92	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	1	3	
93	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	
94	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	2
95	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	3	2
96	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	3	2
97	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2
98	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3
99	2	2	3	2</																									