

Competencias Gerenciales del Docente en la Conducción de la Disciplina Escolar para la Convivencia Institucional

(Management Skills Teachers in Conducting School Discipline for Institutional Coexistence)

Cruz Aponte, Marianela & Mora de Bedoya, Francly *

Resumen. El estudio tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las competencias del docente en la conducción de la disciplina escolar para la convivencia institucional, en los colegios privados de educación primaria de la parroquia San Juan Bautista, Municipio San Cristóbal del Estado Táchira. Metodológicamente se ubicó en una investigación de campo, de naturaleza descriptiva y proyecto factible; el diseño fue no experimental de tipo transeccional y el método cuantitativo. La población estuvo conformada por 97 docentes y 23 directivos, la muestra fue de tipo intencional y censal; se aplicó una encuesta tipo cuestionario. Se validó a través del juicio de expertos y se aplicó una prueba piloto a 20 sujetos diferentes a la muestra, se determinó la confiabilidad con el Alfa de Cronbach, cuyo valor fue de 0,82 y 0,86 para los instrumentos "A y B", siendo de magnitud muy alta. Para los resultados se utilizó la estadística descriptiva aplicando la distribución de frecuencia. Se concluyó que el docente no aplica las habilidades correspondientes a las competencias profesionales, sociales, comunicativas y tecnológicas, así como el uso de técnicas de conducción apropiadas en el manejo de la disciplina, aún cuando las instituciones poseen acuerdos de convivencia. Se recomienda, la aplicación de la propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las referidas competencias del docente.

Palabras claves: competencias gerenciales, convivencia institucional y disciplina escolar.

Abstract. The study aimed to propose management strategies for strengthening teachers' skills in conducting school discipline for institutional coexistence in private primary schools in the parish of San Juan Bautista, San Cristóbal Municipality Táchira. Methodologically was located in a field study, descriptive in nature and feasible project; the experimental design was not transeccional and quantitative method. The population consisted of 97 teachers and 23 directors, the sample was intentional and census type; a survey type questionnaire was applied. Was validated through expert opinion and a pilot test to 20 different subjects to the sample was applied, the reliability was assessed by Cronbach's alpha, the value was 0.82 and 0.86 for the instrument "A and B", being of very high magnitude. For the results of descriptive statistics was used to apply the frequency distribution. It was concluded that the teacher did not apply the corresponding appropriate discipline management skills to the professional, social, communication and technological skills, and the use of driving techniques, even when institutions have cohabitation agreements. We recommend the application of the proposed management strategies for strengthening the aforementioned teacher competences.

Keywords: management skills, institutional coexistence and school discipline.

Introducción

Dentro del aula son numerosas y significativas las tareas que debe realizar el docente no sólo para guiar un proceso de enseñanza y aprendizaje exitoso, sino además para la conducción de una disciplina escolar que motive y refuerce la práctica de conductas que conlleven al establecimiento de una convivencia armónica dentro de la institución.

En la actualidad, en muchos centros educativos se observa una importante cantidad de profesionales de la enseñanza que se destacan en la parte académica, pero presentan inconvenientes en el manejo de una disciplina adecuada y propicia para el acto pedagógico. Esto pareciera deberse en ocasiones, a la falta o insuficiente puesta en práctica, por parte del docente, de todas las competencias que conforman y estructuran de manera integral su perfil gerencial.

En este sentido, las competencias gerenciales son fundamentales para la praxis de este profesional de la enseñanza, pues allí se incluyen y deberían relacionarse de manera eficiente y efectiva, las competencias profesionales y tecnológicas que a su titularidad le corresponden, también juegan un papel determinante las referidas a las relaciones que establece en el entorno social y a su capacidad de comunicarse con otros de forma asertiva.

De allí que, para la conducción de una disciplina escolar que conlleve a la convivencia de todos los integrantes de la comunidad educativa, se requiere de un docente claramente identificado con su trascendental labor social, en aras de formar a los nuevos integrantes de una sociedad que demanda ciudadanos aptos para su desarrollo y progreso permanente.

La disciplina escolar es uno de los elementos que puede llevar al proceso de enseñanza dentro del aula, hacia un definitivo éxito o por el contrario hacia un lamentable fracaso, pues la conducción de la misma determinará la relación y práctica que haga el estudiante de los valores y conductas positivas, tan necesarias para la transformación de la sociedad actual.

Por otra parte, es importante el liderazgo democrático y transformacional que asuma el docente; la creación de ambientes motivadores de aprendizajes significativos con el uso de recursos innovadores y atractivos a sus estudiantes, la práctica constante de una comunicación sincera y directa con otros, el análisis de cada situación de indisciplina que se presente en el aula para el diseño y aplicación de la estrategia más idónea que propicie su resolución, son algunos de los aspectos que aseguran en el accionar docente una gestión exitosa, que indudablemente orientará la formación de jóvenes dispuestos y preparados para un real desarrollo social.

Por ello, la presente investigación, se encuentra enfocada hacia la propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las competencias del docente en la conducción de la disciplina escolar para la convivencia institucional, las cuales beneficiarán en gran medida al cuerpo docente y directivo de las instituciones educativas y por ende, a sus estudiantes.

El conocimiento de las múltiples y diversas estrategias que el docente, en pleno uso de sus competencias, puede aplicar en cada una de las situaciones de conflicto que pudieran presentársele, le posicionarán como un verdadero agente de cambio en la vida de sus estudiantes, dándose así por cumplida su principal labor como formador de seres integrales y útiles a la sociedad que se lo demanda.

En este sentido, la disciplina asiste a la convivencia diaria, permitiendo que los fines educativos y los sociales se alcancen a plenitud. Al respecto, García (2008), explica que, la disciplina se refiere al conjunto de actividades planificadas o procedimientos utilizados por el profesor en la escuela, que orientan al estudiante al alcance de los objetivos educativos, personales y sociales. A partir de esta idea, se puede inferir que la disciplina no debería entenderse como un grupo de técnicas de control, sino como estrategias que permiten al docente el cumplimiento de sus objetivos educativos para contribuir de forma integral al desarrollo de sus educandos.

Es observable el hecho de que el análisis en lo que a disciplina escolar se refiere, es un tema que se ha mantenido vigente y que reviste de una importancia fundamental en el pleno desarrollo de la educación, como proceso en el cual se integran diversas funciones que se materializan en las escuelas. Al respecto, Torrego (2006), afirma: “[...] existe una preocupación por parte del profesorado y la comunidad educativa respecto a los problemas de convivencia y disciplina” (p. 1).

Tal preocupación se desprende de las evidenciadas muestras de intolerancia y poco sentido de convivencia que en ocasiones se observan en los centros educativos y que han hecho que muchos profesores e investigadores del acto pedagógico, se dediquen a la tarea de indagar sobre las formas más idóneas para la conducción de una disciplina escolar que motive la práctica de conductas y fortalezca la convivencia dentro y fuera del aula.

Cabe considerar que en el campo de la educación, los docentes son preparados en sus distintas casas de estudio, para la adquisición de conocimientos que les permitan desenvolverse en un área específica de trabajo, siéndoles adjudicado al final de su carrera universitaria, un título universitario que los acredita como competentes en educación con una mención específica.

Al respecto, Vargas (2006), cataloga de competente a la persona que posee y pone en práctica una serie de habilidades y conocimientos en una variedad de situaciones propias, de contextos organizacionales. Así pues, se comprende que la competencia no debe entenderse como un único cúmulo de conocimientos, es su aplicación certera y pertinente, lo que permitirá denominar a un profesional competente en un área específica.

Dentro del ámbito educativo, las competencias gerenciales del docente se observan como el conjunto de habilidades y destrezas que este profesional acciona en su diario devenir, para el alcance de los objetivos propuestos en la formación integral de sus estudiantes.

Sin embargo, se hacen evidentes situaciones de docentes, que parecieran no manejar las competencias gerenciales básicas necesarias en lo que a conducción de la disciplina escolar se refiere, lo que trae como consecuencia directa, la aparición de episodios escolares caracterizados por conductas disruptivas.

Las conductas disruptivas, así como su denominación sugiere, se refieren a todos aquellos comportamientos y actitudes por parte de los estudiantes, que buscan interrumpir y distorsionar la labor educativa por parte del docente, dentro del aula. A título ilustrativo, García (2008), afirma: “Entendemos por conducta disruptiva aquella que influye negativamente en el proceso docente y/o supone un grave trastorno para el normal desarrollo de la vida escolar” (p.37) De allí, se infiere la importancia que posee el hecho de que el docente sea competente en el manejo de la disciplina escolar para conducir con normalidad y eficacia el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Se supone, que el docente en su accionar como profesional de la enseñanza se encuentra capacitado no sólo para el enfrentamiento de retos académicos, también debería ser orientado al campo de lo conductual, para el manejo eficaz y efectivo de situaciones que

pueden presentarse como poco operativas, pero que son conducentes a aprendizajes significativos trascendentes a la realidad escolar.

En este sentido, se hace necesario poner en evidencia algunas situaciones que se presentan como síntomas de una realidad actual en algunos centros educativos, tales como: agresión verbal o corporal entre estudiantes y docentes que ponen de manifiesto la poca tolerancia reinante en la llamada convivencia escolar; el incumplimiento cada vez mayor de la normativa institucional que regula las actuaciones de los centros educativos por parte de estudiantes y docentes; quienes en ocasiones desconocen o incluso como institución, carecen de acuerdos o normas que reglamenten la convivencia y faciliten la disciplina dentro y fuera del aula, los altos niveles de absentismo y ausentismo por parte de los referidos actores.

Asimismo, la ausencia de valores como honestidad, tolerancia y respeto; reflejados en las actitudes o comportamientos de algunos docentes. La pérdida progresiva de la figura del docente como formador y líder del proceso de enseñanza, su escaso interés demostrado en la no prosecución de estudios que le aporten mayor conocimiento a su desempeño profesional, así como la falta de efectividad en el trabajo escolar por parte de éstos hacia los estudiantes.

Por otra partes, al indagar en un contexto bien específico, la realidad que se evidencia en los Colegios privados, donde los docentes en muchas ocasiones manifiestan que los estudiantes presentan conductas disruptivas y que de alguna manera interfieren en el adecuado ejercicio de sus funciones, se observa que a la hora del receso, éste se lleva de manera poco organizada y sin control. Asimismo, se aprecia con preocupación el alto nivel de conductas disruptivas y de indisciplina entre los escolares, dentro y fuera del contexto educativo que perjudica significativamente la convivencia escolar y genera pérdida de interés por parte del estudiante y del docente en sus actividades dentro del aula.

A tal efecto, las competencias gerenciales del docente se demuestran cuando éste es capaz de asumir diferentes papeles como: ser líder democrático y transformador, mediador de conflictos, gestor en la toma de decisiones, de las habilidades humanas, técnicas, conceptuales, de diseño, comunicativas y tecnológicas, que favorezcan la conducción de la disciplina para la convivencia en los centros educativos.

Igualmente se evidencia, la falta de afectividad y efectividad en la dinámica escolar diaria por parte de los docentes y estudiantes, la poca comunicación entre el educador y el educando para la resolución de conflictos y finalmente, llama la atención la resistencia al cambio que demuestran algunos docentes para la conducción de la disciplina como medio efectivo en la convivencia institucional. Al respecto, Esclarín (2002), afirma que “en educación es imposible ser efectivos, si no somos afectivos. El principio pedagógico esencial, base y condición de todos los demás, es querer a los alumnos” (p. 101).

De ahí que la afectividad del docente, siendo una cualidad humana, se constituye como un factor determinante en el perfil gerencial del docente, pues le permitirá ser realmente competente en el campo educativo, sobre el cual se establecen profundas y significativas relaciones entre todos los involucrados en el proceso.

Ahora bien, la situación anteriormente expuesta, podría obedecer a que los docentes tal vez desconocen el uso de estrategias gerenciales que le permitan controlar la disciplina escolar en el contexto interno y externo de las instituciones educativas, que minimicen de alguna manera las conductas disruptivas de sus estudiantes. Asimismo, puede ser el resultado de que las guardias en la hora del receso son más impuestas por los directivos, que ejecutadas de manera voluntaria y con una intención pedagógica, lo que podría originar que el docente no sienta interés por cuidar la sana convivencia en ese tiempo y espacio dispuesto para la recreación.

También, podría considerarse que algunos docentes esgriman estilos de liderazgo que poco ayudan a la conducción adecuada de la disciplina escolar; así como, resistencia para asumir un perfil gerencial con competencias profesionales, sociales, comunicativas y tecnológicas acorde con los avances de gestión educativa, que promuevan compromisos de cambio y favorezcan la conducción de la disciplina escolar para la convivencia institucional en los centros educativos.

Estos acontecimientos, vislumbran un posible escenario en el cual el docente continúa siendo un profesional que se dedica a la simple transmisión de información de manera mecánica, sin ejercer las competencias gerenciales como formador. El menosprecio por los profesionales de la enseñanza seguirá en aumento y no sólo por características económicas, sino además, por su escasa habilidad para asumir roles que le permitan liderar y gerenciar exitosamente todos los procesos que se desprenden de su función educadora.

La distorsión del concepto de conducción de la disciplina escolar por parte del docente, suponiéndose como el proceso de regañar al estudiante y no de formar y enseñar, seguirá lesionando la calidad del acto pedagógico, la falta de comunicación será una constante en la relación del docente y el estudiante, el estrés y la desmotivación se harán presentes en la labor de enseñanza, debilitando así, el sentido de pertenencia del profesional con la institución a la cual se debe.

Por ello, la propuesta de estrategias gerenciales constituye una posible solución a los problemas de convivencia, por lo cual, se generó la interrogante siguiente: ¿La propuesta de estrategias gerenciales permitirá el fortalecimiento de las competencias del docente en la conducción de la disciplina escolar para la convivencia institucional, en los colegios privados de educación primaria ubicados en la Parroquia San Juan Bautista, del Municipio San Cristóbal del estado Táchira?

De esta interrogante surgieron otras más específicas que se describen a continuación:

¿Cómo es el perfil gerencial de los docentes de educación primaria que laboran en los colegios privados? ¿Qué técnicas de conducción de la disciplina escolar aplica el docente para la convivencia institucional? ¿Qué normativas o acuerdos de convivencia, existen en los colegios privados sujetos de estudio? ¿Qué estrategias gerenciales podrían ser diseñadas para el fortalecimiento de las competencias del docente en la conducción de la disciplina escolar para la convivencia institucional?

Sobre la base de dichas interrogantes se estableció el siguiente objetivo general: Proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las competencias del docente en la conducción de la disciplina escolar para la convivencia institucional, en los colegios privados de educación primaria ubicados en la Parroquia San Juan Bautista del Municipio San Cristóbal, del estado Táchira.

Por su parte, los objetivos específicos quedaron expresados de la siguiente manera:

Determinar el perfil gerencial de los docentes de educación primaria que laboran en los colegios privados.

Determinar las estrategias de conducción de la disciplina escolar que aplica el docente para la convivencia institucional.

Identificar las normativas o acuerdos de convivencia institucional que existen en los colegios privados sujetos de estudio.

Diseñar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las competencias del docente en la conducción de la disciplina escolar para la convivencia institucional.

En este sentido, se hace imprescindible que el perfil profesional del docente sea el perfil de un gerente, pues esa es la función que asume dentro de las instituciones educativas. El docente debe planificar actividades debidamente especificadas en propósito, tiempo y materiales; así como administrar los recursos disponibles y buscar aquellos que necesite para determinado fin.

Por otra parte, la variable nominal utilizada, se denominó: “Competencias gerenciales del docente en la conducción de la disciplina escolar para la convivencia institucional”. Asimismo, en la operacionalización de la variable se determinaron las dimensiones: perfil gerencial, disciplina escolar y convivencia institucional, con sus respectivos indicadores y sub-indicadores según se indica en la tabla 1.

Metodología

Al tomar en cuenta las características del presente estudio, éste se presentó como una investigación de campo, de naturaleza descriptiva, bajo la modalidad de proyecto factible. Es una investigación de campo, porque la información fue recolectada directamente de los directivos y docentes de 1° a 6° grado, pertenecientes a los colegios privados de educación primaria, de la parroquia San Juan Bautista, del municipio San Cristóbal del estado Táchira.

Por otra parte, la investigación fue de nivel descriptivo, pues se caracterizó por incluir una descripción detallada y ordenada referente a una situación específica en los centros educativos privados, relacionada con las competencias gerenciales de los docentes en la conducción de la disciplina para la convivencia institucional.

De acuerdo con el problema planteado, relacionado con las competencias gerenciales que debe esgrimir el docente en la conducción de la disciplina para la convivencia

institucional y en función de los objetivos formulados, se consideró para la presente investigación el diseño no experimental de tipo transversal, transeccional, debido a que la observación de los hechos o situaciones específicas de estudio, se realizaron en el contexto en el cual ocurren, con el posterior análisis de una o varias variables en un tiempo y momento determinados (Hernández et al. 2006).

Tabla 1 Operacionalización de la variable de estudio.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB INDICADORES
Competencias gerenciales del docente en la conducción de la disciplina para la convivencia institucional.	Son la combinación de capacidades, conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y actitudes que debe poseer el docente como gerente educativo para ser eficaz y efectivo en la conducción de la disciplina que favorezca la convivencia institucional.	Perfil Gerencial del Docente	- Competencias Profesionales - Competencias Social - Competencias Comunicativas - Competencias Tecnológicas	- Habilidades técnicas - Habilidades Conceptuales - Habilidades de Diseño -Habilidades humanas -Estilos de liderazgo -Trabajo en equipo -Toma de decisiones -Comunicación asertiva -Uso de los medios tecnológicos
		Disciplina Escolar	Técnicas de Conducción	-Conductuales -Cognitivas -Ecológicas
		Convivencia Institucional	Acuerdos de convivencia Normativas	- Acuerdos - Normas

Fuente: Cruz, M. y Mora, F. (2012).

De igual manera, la investigación siguió el método cuantitativo y debido a su condición de proyecto factible, se desarrollaron de manera secuencial las fases o etapas siguientes: a) diagnóstica, b) factibilidad o posibilidad de aplicación y c) diseño. La población del presente estudio estuvo conformada por 97 docentes de los 1ero a 6to. grados de educación primaria, así como, por 23 directivos (directores y coordinadores pedagógicos) de los colegios privados pertenecientes a la parroquia San Juan Bautista del municipio San Cristóbal, estado Táchira.

Para garantizar la representación de la muestra, la misma fue no probabilística de tipo intencional y censal, debido a que se dirige de manera específica a los directores, coordinadores pedagógicos y docentes de los colegios privados de educación primaria, pertenecientes a la parroquia San Juan Bautista del municipio San Cristóbal, estado Táchira y se trabajó con el total de la misma.

Establecido el diseño de investigación y los sujetos de estudio, el paso siguiente consistió en recoger los datos. En este sentido, para la recolección de los mismos se procedió de la manera siguiente:

Se utilizó la técnica de la encuesta, para ello, se procedió con el diseño de los instrumentos correspondientes, es decir, los cuestionarios respectivos. Según Hernández et al. (2006), el cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. A tal efecto, los cuestionarios diseñados estuvieron constituidos por preguntas cerradas con cinco (5) categorías de respuestas: a) siempre, b) casi siempre, c) algunas veces, d) rara vez y e) nunca; asimismo, se diseñaron dos cuestionarios, el instrumento “A” dirigido a los docentes de aula con 33 ítems y el instrumento “B” dirigido a los directivos (directores y coordinadores pedagógicos) con 15 ítems, los cuales surgieron de las dimensiones, indicadores y sub-indicadores propuestos, específicamente en la operacionalización de la variable.

En relación con la validez se aplicó la técnica de juicio de expertos, la cual consistió en seleccionar diversos profesionales con experiencia en educación y gerencia educativa, a fin de que emitieran sus observaciones y sugerencias, así como juzgaran los instrumentos en cuanto a redacción, coherencia, ambigüedad, pertinencia, claridad de los ítems con la variable, dimensiones, indicadores y objetivos propuestos .

Una vez realizado el proceso de validez de los cuestionarios, se procedió a determinar la confiabilidad, la cual se obtuvo mediante la aplicación de una prueba piloto a un grupo de 15 docentes y 5 directivos respectivamente, no pertenecientes a la muestra en estudio, pero con características similares, luego se realizó las operaciones matemáticas para el cálculo del estadístico Alpha de Cronbach, que arrojó un valor de 0,82 y 0,86 para los instrumento “A y B”, siendo de magnitud muy alta.

Posteriormente se aplicó los instrumentos y se cumplió con los pasos siguientes: (a) Codificación de las alternativas de respuestas asignándole un valor numérico: Siempre = 5. Casi siempre = 4. Algunas veces = 3. Casi nunca= 2. Nunca = 1; (b) 2) Los datos se tabularon y presentaron en una matriz de doble entrada en la vertical se asignaron los sujetos y en la horizontal los ítems, donde se transfirieron los códigos de las alternativas de respuesta seleccionadas; (c) Para el análisis e interpretación de los resultados se utilizó la estadística descriptiva aplicando la distribución de frecuencia de los datos obtenidos en cada ítem de la escala; (d) El criterio de análisis aplicado fue el de asumir el porcentaje más alto obtenido en las alternativas de respuestas, considerando la alternativa Siempre como operativa y Nunca como no operativa, en función de la intención del ítem; y (e) Para la presentación de los resultados se diseñaron cuadros de distribución de frecuencias, en función de las dimensiones, indicadores y sub-indicadores con los resultados de cada ítem en forma ordenada y coherente.

Resultados

El análisis se desarrolló interpretando todas las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados a docentes y directivos, presentados en tablas de distribución construidas para tal

fin y siguiendo el orden del cuadro de variables: perfil gerencial del docente, disciplina escolar y convivencia institucional.

En relación con la Dimensión Perfil Gerencial del Docente, se tiene los resultados siguientes:

Tabla 2. Distribución porcentual promedio de las frecuencias correspondientes a los indicadores: competencias profesionales, sociales, comunicativas y tecnológicas, de la Dimensión Perfil Gerencial del Docente.

INDICADORES/SUB INDICADORES	DOCENTES N = 97					DIRECTIVOS N = 23				
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N
Competencias profesionales:										
Habilidades técnicas	53,2	33,1	11,2	1,4	1,1	0,0	39,1	52,2	8,7	0,0
Habilidades conceptuales	25,3	43,2	28,2	3,3	0,0	0,0	34,8	39,1	21,7	4,3
Habilidades de diseño	36,5	34,4	23,1	4,9	1,1	17,4	17,4	43,5	21,7	0,0
Promedios	38,3	37,0	21,0	3,2	1,0	6,0	30,4	45,0	17,4	1,4
Competencias sociales:										
Habilidades humanas	37,9	37,4	19,2	3,8	1,7	17,4	34,8	47,8	0,0	0,0
Estilos de liderazgo	46,1	27,5	17,2	7,4	1,8	0,0	30,4	56,5	13,0	0,0
Trabajo en equipo	50,6	15,7	19,0	9,9	4,7	8,7	21,7	52,2	8,7	8,7
Toma de decisiones	31,9	37,9	19,2	8,8	2,2	8,7	43,5	34,8	13,0	0,0
Promedios	41,6	29,6	18,6	29,9	2,6	8,7	32,6	47,8	8,7	2,2
Competencias comunicativas:										
Comunicación asertiva	55,4	37,9	6,6	0,0	0,0	4,3	39,1	43,5	13,0	0,0
Promedios	55,4	37,9	6,6	0,0	0,0	4,3	39,1	43,5	13,0	0,0
Competencias tecnológicas:										
Uso de los medios tecnológicos	12,6	34,1	34,1	17,0	4,9	0,0	26,1	34,8	39,1	0,0
Promedios	34,0	36,0	20,4	8,5	2,5	2,1	32,6	39,2	26,1	0,0

Nota. S = Siempre; CS = Casi Siempre; AV = Algunas Veces; CN = Casi Nunca; N = Nunca.

De acuerdo con los promedios de los resultados arrojados en la tabla 2, sobre las *competencias profesionales* se observa que 38,3% y 37,0% de los docentes manifestaron que siempre y casi siempre hacen uso de las habilidades técnicas, conceptuales y de diseño; sin embargo, esos resultados discrepan de las opiniones expuestas por los directivos, donde un 45,0% afirmó que algunas veces los docentes muestran las referidas habilidades y en un 30,4% manifestó que casi siempre.

Por otra parte, en las *competencias sociales* se evidenció que en promedio el 41,6% y 29,6% de los docentes afirmaron que siempre y casi siempre esgrimen habilidades humanas, practican estilos de liderazgo democráticos y transformacionales, así como promueven el trabajo en equipo para la toma de decisiones. Afirmaciones que se contradice con las

opiniones de los directivos, quienes en un 47,8% manifestaron que algunas veces los docentes muestran esas competencias.

En cuanto a las *competencias comunicativas*, se tiene que el 55,4% de los docentes consideran que siempre promueven la comunicación y fomentan el intercambio de opiniones con sus estudiantes; lo que es contrario a lo expuesto por los directivos con un 43,5% opinaron que esa competencia se ve reflejada en los docentes algunas veces. Finalmente, en las *competencias tecnológicas* se evidenció que el 36,0% de los docentes reportaron que casi siempre aplican estrategias mediante el uso de las TIC en el aula y promueven ambientes motivadores de la disciplina escolar a través de los medios tecnológicos; no obstante, se destaca que el 20,4% de los docentes reconocen que algunas veces lo hacen, lo de alguna manera se corrobora con la opinión de los directivos cuando el 39,2% refirieron que lo hacen algunas veces y en un 32,6% casi siempre.

En cuanto a la Dimensión Disciplina Escolar, se presentan los resultados siguientes:

Tabla 3. Distribución porcentual promedio de las frecuencias correspondientes al indicador técnicas de conducción, de la Dimensión Disciplina Escolar.

SUB INDICADORES	DOCENTES N = 97					DIRECTIVOS N = 23				
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N
Conductuales	35,5	35,9	18,3	5,8	4,5	34,8	52,2	13,0	0,0	0,0
Cognitivas	47,6	36,3	14,3	1,4	0,4	13,0	26,1	52,2	8,7	0,0
Ecológicas	33,0	45,8	19,0	2,2	0,0	8,7	21,7	69,6	0,0	0,0
Promedios	38,7	39,3	17,2	3,1	1,6	18,8	33,3	44,9	2,9	0,0

Nota. S = Siempre; CS = Casi Siempre; AV = Algunas Veces; CN = Casi Nunca; N = Nunca.

En relación con los resultados presentados en la tabla 3, se puede evidenciar que en relación con las técnicas de conducción, el 39, 3% y 38,7% de los docentes, opinaron que casi siempre y siempre aplican técnicas conductuales, cognitivas y ecológicas para la conducción de la disciplina escolar, lo que disiente de lo expresado por los directivos cuando un 44,9% manifestó que algunas veces la aplican; aun cuando también se observa un 33,3% que refirió casi siempre las aplican.

En relación con la dimensión convivencia institucional, los resultados arrojados fueron los siguientes:

Tabla 4. Distribución porcentual promedio de las frecuencias correspondientes al indicador acuerdos de convivencia-normativas, de la Dimensión Convivencia Institucional.

SUB INDICADORES	DOCENTES N = 97					DIRECTIVOS N = 23				
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N
Acuerdos	58,7	29,1	11,0	0,5	0,5	21,7	39,1	30,4	8,7	0,0
Normas	65,4	17,6	6,0	10,4	0,5	65,2	21,7	8,7	0,0	4,3

Nota. S = Siempre; CS = Casi Siempre; AV = Algunas Veces; CN = Casi Nunca; N = Nunca.

En la tabla 4, se evidencian los resultados obtenidos en los sub indicadores *acuerdos y normas* que el 58,7% y 65,4% de los docentes consideran que dentro de la institución donde laboran siempre buscan la disposición de las partes, mediante el diálogo para la resolución de conflictos, al igual que la mediación la establecen como política institucional, además, afirman que siempre se aplican las normativas de sanción a los estudiantes que atenten contra la convivencia y las normas son aplicadas en función de los derechos de los estudiantes. Opinión que es apoyada por los directivos quienes manifestaron que el 39,1% y 65,2% de los docentes casi siempre y siempre hacen uso de los acuerdos y normas de convivencia para la conducción de la disciplina escolar.

Discusión

De acuerdo con los resultados arrojados en la dimensión *Perfil Gerencial del Docente*, específicamente el indicador referido a las *competencias profesionales* se observa que en las habilidades técnicas, los datos evidencian discrepancia entre las opiniones emitidas por los docentes en relación con la expresada por los directivos, lo que podría indicar que los docentes requieren de fortalecer habilidades para aplicar el conocimiento especializado o la experiencia para el control de la disciplina escolar, de lo contrario se generaría en el aula de clase conductas que atentan contra la convivencia institucional, de allí la importancia que estos docentes dispongan de la experiencia suficiente para aplicar actividades que favorezcan la convivencia.

Igualmente en las habilidades conceptuales, se detectó que en los sujetos encuestados existen algunas discrepancias en cuanto al manejo de la capacidad de analizar y diagnosticar situaciones complejas con miras a conducir la disciplina escolar y lograr una convivencia armónica institucional. Mientras que en las habilidades de diseño, los resultados demuestran que los docentes requieren desarrollar habilidades de diseño que les permitan generar estrategias de acción (Méndez, 2004) para minimizar problemas de indisciplina que afecten la convivencia escolar.

Ahora bien, en torno al indicador *competencias sociales* se puede decir que respecto a las habilidades humanas se detectó que los docentes requieren demostrar con mayor frecuencia habilidades humanas, sobre todo cuando se trata de buscar alternativas de solución a los problemas de la indisciplina escolar para mantener una sana convivencia institucional.

En relación con los resultados sobre estilos de liderazgo, se evidenció que los docentes requieren fortalecer su liderazgo para lograr convertirse en líderes verdaderos en sus respectivas instituciones educativas, sobre todo cuando se trata de disminuir hechos de indisciplina escolar mediante la puesta en marcha de medidas correctivas bajo acuerdos con los estudiantes, evidenciando con ello que muchos de éstos reflejan un estilo democrático con tendencia a lo autocrático, el cual no es lo más apropiado para la conducción de la disciplina escolar, porque se propician en el estudiantado espacios de tensión y de poca participación en la toma de decisiones.

Acerca de los resultados del trabajo en equipo se observa que existen algunas dificultades en la promoción del trabajo en equipo por parte de los docentes para unir esfuerzos con los demás integrantes de la institución en la conducción de la disciplina escolar.

Igualmente, en la toma de decisiones se refleja que los docentes tienden a tomar decisiones basadas en una evaluación previa, aun cuando requieren fortalecer ésta habilidad para seleccionar la alternativa más efectiva en cada situación de conflicto que se presente en la institución, por ser característico de un estilo de liderazgo democrático y transformador.

En cuanto al indicador *competencias comunicativas*, se evidenció en referencia a los resultados arrojados en relación con la comunicación asertiva, que los docentes requieren promover una comunicación asertiva en la institución con miras a solucionar problemas de indisciplina escolar, aun cuando procuran ser mediadores de conflictos entre los estudiantes haciendo que éstos se involucren en la resolución de los mismos.

De igual manera, en el indicador *competencias tecnológicas* se aprecia que los docentes tienden a hacer escaso uso de medios tecnológicos para la disminución de hechos de comportamientos no socialmente aceptados en la población estudiantil, lo que representa una debilidad para favorecer la convivencia dentro de la institución, puesto que el docente que maneja y aplica estrategias mediante el uso de las TIC, crea en el aula ambientes de aprendizaje más dinámicos y motivadores, lo que a su vez, incide en la disminución de comportamientos que atentan contra la disciplina.

En tal sentido, en respuesta al primer objetivo planteado en la investigación, se determinó que el perfil gerencial de los docentes de educación primaria que laboran en colegios privados, está enmarcado en la necesidad de fomentar su formación profesional como gerente, con el propósito de desarrollar competencias gerenciales de tipo profesionales, sociales, comunicativas y tecnológicas, puesto que se observó discrepancia en cuanto al real uso de las referidas capacidades para la conducción de la disciplina escolar en pro de la convivencia institucional.

Estas discrepancias expresan que no siempre se aplican el conocimiento especializado, ni la comunicación asertiva, ni el liderazgo transformacional y democrático para conducir dentro del aula una disciplina motivadora de aprendizajes de tipo significativos que faciliten la sana convivencia de todos los partícipes en el proceso educativo que se lleva a cabo dentro de las instituciones investigadas.

En relación con la dimensión *Disciplina Escolar*, se tiene que en el indicador las *técnicas conductuales* utilizadas por los docentes se detectó que los mismos tienden a aplicar la técnica conductual como medida disciplinaria para minimizar las conductas disruptivas mediante el establecimiento de refuerzos tangibles como premios y castigos, todo con la finalidad de lograr que el estudiante exteriorice conductas que favorezcan la sana convivencia institucional, sin embargo, la aplicación de esta técnica conlleva a que el estudiante sólo responda ante los estímulos que se le presentan y no realice una interpretación y análisis de las consecuencias de su conducta.

Mientras que las *técnicas cognitivas*, los docentes la utilizan con reducida regularidad para el logro de una disciplina que tienda al establecimiento de una adecuada y armónica convivencia institucional, por ello el docente debe propiciar a que el estudiante conozca, comprenda y razone que sus acciones tienen consecuencias lógicas, para que se genera un

ambiente de aula motivante que facilite el diálogo docente/estudiante y estudiante/estudiante y así evitar posibles conflictos entre los educandos.

En tanto que en los resultados obtenidos en las *técnicas ecológicas* se evidencia que existe diferencias entre docentes y directivos en cuanto al uso de esas técnicas para la conducción de la disciplina escolar, lo que implica que los educadores desarrollen un estilo de conducción centrado en la vida, en el grupo y en el contexto sociocultural, para que apliquen de manera frecuente dinámicas de grupos o actividades de interacción que favorezcan la cohesión del grupo y su convivencia armónica.

A tal efecto, se concluye que en función al segundo objetivo planteado en la investigación, se determinó que el docente de educación primaria, hace mayor uso de técnicas de tipo conductistas que sólo promueven un sistema de refuerzos de conductas, a través de estímulos positivos o negativos, sin que exista necesariamente un análisis de las consecuencias para la elección consciente de acciones, que tiendan hacia un ambiente armónico y propicio para el proceso de enseñanza y aprendizaje que se lleva en las aulas.

En relación con la *Dimensión Convivencia Institucional*, se tiene que en el indicador *acuerdos de convivencia*, no hay duda que los docentes procuran establecer acuerdos de convivencia para la prevención y tratamiento de conductas que generan conflictos escolares. Sin embargo, sobre el indicador *normas*, se aprecia que en las instituciones educativas visitadas poseen normas de convivencia con el fin de evitar posibles conflictos, las cuales se ajustan a los estamentos legales.

En este sentido, para la convivencia institucional, la imposición de correctivos ante situaciones de indisciplina dentro de los centros educativos, debería ser un trabajo analizado y ejecutado a través del consenso de todas las partes involucradas, entendiéndose por esto, que tanto el docente como el directivo deberían ser una unidad que a través de un liderazgo democrático y transformacional, evalúen la situación para seleccionar la estrategia más idónea en la resolución del conflicto.

Finalmente, en relación con el tercer objetivo referido a las normativas o acuerdos de convivencia institucional que existen en los colegios privados sujetos de estudio, se identificó que el instrumento normativo que rige la disciplina escolar en pro de la convivencia institucional en los colegios privados objeto de estudios, son los llamados: acuerdos de convivencia, que están en relación directa con los deberes y derechos establecidos en la Ley Orgánica de Protección para el Niño, Niña y Adolescente (LOPNNA, 2009).

Lo que hace más importante el presente trabajo de investigación, pues se busca fortalecer el conocimiento de todos en estos acuerdos para su correcta aplicación en caso de ser necesario. Sin embargo, se evidenció en los resultados presentados, que no en todas las ocasiones se establece la disposición de las partes mediante el diálogo y la mediación para la resolución de los conflictos.

Posterior al análisis e interpretación de los resultados obtenidos, se elaboró una matriz DOFA que según Serna (2000), se diseña “para ayudar al estratega a encontrar el mejor

acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidad y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades” (p. 157), la finalidad es evaluar los elementos y situaciones que constituyen oportunidades y amenazas para la conducción de una disciplina escolar que conlleve a la convivencia institucional, en los centros privados, sujetos de estudio.

Las tres estrategias gerenciales básicas que surgieron de la matriz DOFA, se orientaron de acuerdo con las estrategias didácticas que permitirán el logro de los objetivos presentados en la propuesta y que se evidencian en la tabla 5:

Tabla 5. Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las competencias del docente de educación primaria en la conducción de la disciplina escolar para la convivencia institucional.

ESTRATEGIAS GERENCIALES	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS
1. Valoración de las competencias gerenciales del docente de educación primaria en la conducción de la disciplina escolar para la convivencia institucional.	1. Jornada de Formación: Charla N° 1. Sobre Competencias profesionales y sociales. Charla N° 2. Sobre Competencias comunicativas y tecnológicas. Mesas de Discusión. Sobre perfil gerencial del docente con base en las competencias profesionales, sociales, comunicativas y tecnológicas.
2. Selección de técnicas de tipo cognitivas y ecológicas para la conducción de la disciplina escolar.	1. Charla. Sobre técnicas conductistas, cognitivas y ecológicas para conducción de la disciplina escolar. 2. Taller Práctico. Sobre la selección de técnicas cognitivas y ecológicas aplicadas en la conducción de la disciplina escolar.
3. Reflexión de la praxis docente para la promoción y aplicación de los acuerdos de convivencia propios de la institución.	1. Taller Teórico-Práctico. Sobre promoción y aplicación de los acuerdo de convivencia propios de la institución.

Fuente: Cruz, M. y Mora, F. (2012).

La administración de las estrategias gerenciales dirigidas al personal docente de educación primaria de los colegios privados, se plantea que las mismas se desarrollen cumpliendo las tres fases de trabajo que a continuación se detallan:

Fase de Inicio: Ésta fase tiene como fin promover las competencias gerenciales del docente en la conducción de la disciplina escolar para la convivencia institucional, en la cual se destaca la relevancia que tiene el perfil profesional de los docentes con base en las referidas competencias.

Fase de desarrollo: es el espacio para adquirir conocimientos y aplicarlos en el contexto objeto de estudio. En este sentido, cada estrategia gerencial contempla: a) un objetivo terminal; b) las estrategias didácticas que harán posible la ejecución de las referidas estrategias gerenciales y que están descritas en la tabla 5; c) los diferentes contenidos

conceptuales, procedimentales y actitudinales que favorecerán el conocimiento sobre las competencias a fortalecer; d) las actividades de inicio, desarrollo y cierre que se seguirán para el logro de los objetivos propuestos; e) los recursos instituciones, materiales y el talento humano que se debe prever para la ejecución de la propuesta; f) la duración de cada una de las actividades previstas; g) la audiencia o participantes a quien va dirigido; y h) la evaluación de la estrategia didáctica y por ende de las gerenciales.

Ahora bien, la estrategia gerencial relacionada con la *Valoración de las competencias gerenciales del docente*, facilitará el conocimiento y reforzará la importancia que tiene el perfil del docente con base en las competencias gerenciales, visualizando en los educadores el manejo de una combinación de habilidades, destrezas, comportamientos y actitudes como gerentes educativos en el aula, para ser más eficaces y efectivos en la conducción de la disciplina en pro de la convivencia institucional.

Es decir, permitirá fortalecer las *competencias profesionales* en sus habilidades técnicas, conceptuales y de diseño; las *competencias sociales* en su habilidad humana para interactuar con los demás, con un estilo de liderazgo democrático y transformacional que admita el trabajo en equipo y les facilite la toma de decisiones.

Asimismo, las *competencias comunicativas* en la que se destaque la comunicación asertiva; y finalmente las *competencias tecnológicas* reflejadas en el uso pertinente y adecuado de los medios tecnológicos que propicien espacios para el aprendizaje significativo y recreativo, que favorezca la disciplina escolar en sintonía con la convivencia institucional que debe prevalecer en los centros educativos de educación primaria.

Durante el desarrollo de las estrategias didácticas que conforma la estrategia gerencial anteriormente descrita, se facilitará a los participantes material informativo tales como: lecturas de estudio, analíticas y reflexivas relacionadas con el perfil gerencial del docentes con base en las competencias gerenciales, actividades dinámicas y dípticos o trípticos que fijen la información y conduzcan a un aprendizaje significativo verdadero.

En cuanto a la estrategia gerencial: *Selección de técnicas de tipo cognitivas y ecológicas para la conducción de la disciplina escolar*, ésta permitirá incentivar en los docentes la necesidad de buscar alternativas de solución a situaciones adversas a la disciplina, para lo cual se le facilitará información sobre las técnicas conductista, cognitivas y ecológicas que se utilizan, destacando la importancia de hacer adecuado uso de las dos últimas en la conducción de la disciplina escolar para la convivencia institucional. De manera tal, que puedan estar a la vanguardia de los acontecimientos cotidianos que se dan en el campo de la disciplina y les incentive a realizar mesas de trabajo, en las que se propicie la discusión sobre casos puntuales que deben ser atendidos para beneficio de todo un colectivo.

En relación con la estrategia gerencial *Reflexión de la praxis docente para la promoción y aplicación de los acuerdos de convivencia propios de la institución*; ésta estará dirigida a proporcionar conocimientos, habilidades y destrezas para el uso y manejo de los acuerdos de convivencia existentes en las instituciones educativas de forma adecuada y efectiva.

Se llevará a cabo considerando los acuerdos de convivencia establecidos en cada centro privado, donde se destaque la importancia, la base legal en que se fundamentan, entre otros aspectos; que les permita reflexionar sobre su praxis docente en relación con la promoción y aplicación de éstos acuerdos, cuando han tenido situaciones adversas a la disciplina que haya ameritado su aplicación, pero por desconocimiento o temor no hacen uso del mismo.

Fase de Culminación: Consiste en la evaluación de las estrategias gerenciales, fase importante de la propuesta, puesto que permitirá realimentar y reorientar el proceso, tal cual lo expresa Díaz-Barriga et al. (2002), cuando refieren que la evaluación “debe considerarse como una actividad necesaria, en tanto que le aporta al profesor un mecanismo de autocontrol que le permitirá la regulación y el conocimiento de los factores y problemas que llegan a promover o perturbar dicho proceso” (p. 352).

Por otra parte, la evaluación se llevará a cabo a través del seguimiento y las acciones que realice los docentes como gerentes educativos. Además, será continua y permanente, es decir, en cada sesión de trabajo; para lo cual, se tomará en cuenta la participación activa e interesada de los docentes, con el fin de medir y/o valorar a través de la autoevaluación y coevaluación, la eficacia y efectividad de la propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente en la conducción de la disciplina escolar para la convivencia institucional. Al finalizar la aplicación de la propuesta, se pasará un instrumento que recogerá la impresión de cada uno de los participantes en relación con las estrategias gerenciales desarrolladas, tomando como indicadores: Pertinencia de los contenidos, cumplimiento de lo planificado, desempeño del facilitador, organización de las estrategias en cuanto a tiempo y puntualidad, y la valoración final de las mismas.

Cabe destacar que, la estructura de la propuesta es flexible, razón por la cual está sujeta a modificación, lo que permitirá la creación de novedosas e innovadoras estrategias que fortalecerán el trabajo realizado en su aplicación.

Recomendaciones

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la presente investigación, se permite entonces establecer las recomendaciones orientadas al fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente en la conducción de la disciplina escolar para la convivencia institucional, siendo éstas las siguientes:

Comunicar los resultados obtenidos en la investigación a los colegios privados de educación primaria que conformaron la población objeto de estudio.

Promover en el docente el fortalecimiento de sus competencias gerenciales como profesional de la enseñanza en cuanto a las habilidades conceptuales, técnicas, de diseño, comunicativas, sociales y tecnológicas que conforman su perfil gerencial. Se hace necesaria la capacitación permanente del docente en todos los aspectos posibles, pues la gran responsabilidad y envergadura de su labor así lo exigen.

Creación y permanencia de jornadas de acción docente, en las cuales se permita el adecuado compartir académico entre docentes y directivos sobre las normativas o acuerdos de convivencia.

Realizar estudios similares a fin de indagar sobre cómo se conduce la disciplina escolar en las instituciones educativas públicas, lo cual contribuiría con la implementación de estrategias gerenciales orientadoras al fortalecimiento de las competencias gerenciales de los docentes.

Finalmente, se recomienda la aplicación de las estrategias gerenciales diseñadas para el fortalecimiento de las competencias del docente. Las mismas están centradas en la capacitación y mejoramiento de la praxis de este profesional, que cada día se enfrenta a situaciones de mayor complejidad que le exigen un tratamiento pedagógico novedoso y motivador de comportamientos y actitudes favorables a su desarrollo como estudiante y persona útil a la sociedad.

Referencias

- Díaz-Barriga, F. y Hernández, G. (2002). *Estrategia Docente para un Aprendizaje Significativo*. México: Mc Graw-Hill.
- Esclarín, A. 2002. *Educación para globalizar la esperanza y la solidaridad*. Caracas: Estudios.
- García, A. 2008. *La Disciplina Escolar*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2006. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Ley Orgánica para la protección de niños, niñas y adolescentes 2009. Gaceta oficial número 39.362.
- Méndez, M. 2004. *Gerencia de aula en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la asignatura Sistemas operativos en el área de aduanas*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Serna, H. 2000. *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3Reditores.
- Torrego, J.C. 2006. *Resolución de conflictos desde la acción tutorial*. Madrid: Consejería de Educación, C.A.
- Vargas, S. 2006. *Programa de convivencia escolar como estrategia para el manejo de conflictos*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

* Acerca de las autoras:

Cruz Aponte, Marianela, es Magíster en Gerencia Educativa, egresada de la Universidad Nacional Experimental del Táchira; Licenciada Educación mención Ciencias Pedagógicas, egresada de la Universidad Católica Andrés Bello-Caracas. Teléfono: 005804126540021. E-mail: marianelacruz@hotmail.com

Mora de Bedoya, Francy, es Doctoranda del Programa en Gerencia, en la Universidad Yacambú-Lara-Venezuela; tiene Diploma de Estudios Avanzados (DEA) del Programa Doctoral Perspectivas Históricas, Políticas, Curriculares y de Gestión, de la Universidad de Burgos-España; es Magíster en Gerencia Educativa, egresada de la Universidad Nacional Experimental del Táchira; Licenciada en Educación mención Dificultades de aprendizaje, egresada de la Universidad Nacional Abierta. Psicopedagogo. Teléfono: 005804265731972. E-mail: francymorab@hotmail.com y francymorab@gmail.com