



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DESDE LA  
GERENCIA EDUCATIVA BASADA EN LA PEDAGOGIA SISTEMICA.  
CASO: C.E.I.B.N. MONTALBÁN.**

**Autora: Licda. Johrbriana Mayet Sosa Dávila.**

Trabajo de grado presentado en la  
Universidad de Carabobo para optar al  
grado de Magister en Gerencia  
Avanzada en Educación.

Bárbula, Agosto 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DESDE LA  
GERENCIA EDUCATIVA BASADA EN LA PEDAGOGIA SISTEMICA.  
CASO: C.E.I.B.N. MONTALBÁN.**

**Autora: Licda. Johrbriana M. Sosa D.  
C.I. 14.710.308  
Tutor: Nestor Avilan  
C.I. 11.166.016**

Bárbula, Agosto 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del jurado designado para evaluar el Trabajo de Grado titulado: **Estrategias Para LA Resolución De Conflictos Desde LA Gerencia Educativa Basada En La Pedagogía Sistémica. CASO: C.E.I.B.N. Montalbán** presentado por el(la) ciudadano(a), **Johrbriana Mayet Sosa Dávila**, titular de la cédula de identidad **V-14.710.308** para optar al título de **Magister en Gerencia Avanzada en Educación**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_

**JURADO EVALUADOR**

<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>CÉDULA</b>	<b>FIRMA</b>
<b>Profa.: Marlene Talavera</b>	_____	_____
<b>Profa. Francisco Gamboa</b>	_____	_____
<b>Prof. Juana Rios</b>	_____	_____

**Bárbula, julio de 2014**

## **Dedicatoria**

*A dios creador e inspirador que hace realidad mis metas.*

*A mis padres por darme la vida, la luz y la fuerza en cada paso que camino.*

*A mis hijos Diego, Maximiliano y Sebásthian, por ser el impulso que me mueve cada día.*

*A mi esposo Reneé quien me ha acompañado incondicionalmente.*

*A mis hermanos, abuelos, tíos, primos y a todas aquellas personas que de alguna manera me han acompañado en presencia y en corazón a alcanzar esta gran meta.*

*Me lo dedico a mí, porque me lo merezco, porque este título es producto de mi esfuerzo, de mi dedicación, de mi constancia y de mi amor.*

*Y a todas las personas que están a mi lado recuerden que yo jamás olvidare todo lo que han hecho por mí, "LOS AMO".*

*Johrbriana Mayet*

## **Agradecimientos**

*A mi Dios Supremo por darme la oportunidad de levantarme cada día con vida y ella acompañada con salud y bienestar.*

*Al Universo por haber conspirado por el alcance de este logro.*

*A mis hijos, mi esposo, por el tiempo de espera no dedicado.*

*A mis padres y hermanos por sus pensamientos y acción, por la fuerza de su amor.*

*A mis amigos incondicionales que me apoyaron hasta el final Johan, Lirismar, Wendy y Alicia.*

*A mis compañeros y buenos amigos de estudio Francys, Arelys, Geraldine, Ricardo y Jesús.*

*A mi profesora Marlene Talavera por su excelente desempeño y calidad humana.*

*A la Universidad de Carabobo por permitirme superarme en su Alma Mater.*

*Johrbriana Mayet*

## Índice General

Dedicatorial.....	V
Agradecimiento.....	V
Índice.....	VI
Índice de Cuadros.....	IX
Índice de Gráficos.....	X
Resumen.....	XI
Abstract.....	XII
Introducción.....	1

### **CAPITULO I**

Contextualización de la problemática.....	03
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificación de la Investigación.....	14

### **CAPITULO II**

Marco Teórico.....	16
Antecedentes.....	16
Bases Teórica.....	20
Desempeño Gerencial.....	20
Gerencia Educativa.....	21
Perfil del Gerente Educativo.....	22
Competencias Gerenciales.....	24
Comunicación.....	25
Toma de Decisiones.....	26
Liderazgo.....	7
Marco Conceptual.....	28

Relaciones Interpersonales .....	28
Conflicto .....	28
Causas del Conflicto .....	29
Estilos de Manejos del Conflicto .....	30
Mediación en la Resolución de Conflictos .....	32
Pedagogía Sistémica .....	34
Modelo sistémico aplicado al campo educativo bajo la inteligencia transgeneracional .....	36
La Autobiografía.....	39
El Genograma.....	41
El Fotograma .....	42
Bases Legal .....	44
Operacionalización de Variables.....	45

### **CAPITULO III**

Marco Metodológico.....	47
Fase I Diagnostico. ....	47
Naturaleza de la Investigación .....	47
Diseño de Investigación.....	48
Población .....	48
Muestra.....	48
Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos .....	49
Análisis Estadístico .....	50
Validez y Confiabilidad.....	51
Fase II Estudio de la factibilidad .....	53
Fase III diseño de la Propuesta .....	53

### **CAPITULO IV**

Análisis e Interpretación de los resultados .....	54
---	----

Conclusiones .....	79
Recomendaciones .....	82
Bibliografía.....	83
Anexos .....	84
Instrumento .....	
Validación de Instrumento.....	
Calculo de Confiabilidad.....	
<b>CAPITULO V</b>	
La propuesta .....	87



## Índice de Tabla

Tabla N°1 Causas del Conflicto .....	54
Tabla N°2 Manejos del Conflicto .....	59
Tabla N°3 Mediación .....	62
Tabla N°4 Instrumentales .....	67
Tabla N°5 Sistémico .....	71
Tabla N°6 Interpersonales .....	73
Tabla N°7 Inteligencia Transgeneracional .....	77

## Índice de Gráfico

Gráfico	
N°1.....	56
Gráfico	
N°2.....	59
Gráfico	
N°3.....	63
Gráfico	
N°4.....	68
Gráfico	
N°5.....	71
Gráfico	
N°6.....	74
Gráfico	
N°7.....	77



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DESDE LA  
GERENCIA EDUCATIVA BASADA EN LA PEDAGOGIA SISTEMICA.  
CASO: C.E.I.B.N. MONTALBÁN.**

**Autora:** Licda. Johrbriana Sosa

**Tutor:** Néstor Avilán

**Año:** Agosto 2014

**RESUMEN**

El presente estudio tiene como finalidad, proponer estrategias para la resolución de conflictos desde la gerencia educativa basada en la pedagogía sistémica en el Centro de Educación Inicial Bolivariano Nacional Montalbán, Naguanagua – Estado Carabobo. La importancia de la misma, radica en que se trata de un problema institucional relevante, sustentado en una nueva manera de solucionar conflictos a través de la fenomenología. El estudio está enmarcado en el paradigma cuantitativo, dentro de la modalidad de proyecto factible. La población de estudio se conforma por dieciséis (16) docentes que representan el cien por ciento (100 %) de la población. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. La validez del instrumento se realizó por juicios de expertos y su confiabilidad se determinó a través del Coeficiente de Alpha de Cronbach, obteniendo un 0,74% de confiabilidad. La información obtenida fue procesada a través de un análisis porcentual de datos con sus correspondientes variables en estudio, se concluyó que en la institución existen debilidades en la resolución de conflictos, de allí pues es necesario la implementación y elaboración de una propuesta de estrategias para la resolución de conflictos basadas en la pedagogía sistémica.

**Palabras clave:** Estrategias, Resolución de Conflictos, Pedagogía Sistémica.

**Línea de Investigación:** Procesos Gerenciales

**Temática:** Dirección en las Organizaciones Educativas

**Sub Temática:** Manejo de Conflictos

**Área Prioritaria de la Universidad:** Educación

**Área Prioritaria de FACE:** Gerencia Educativa



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DESDE LA  
GERENCIA EDUCATIVA BASADA EN LA PEDAGOGIA SISTEMICA.  
CASO: C.E.I.B.N. MONTALBÁN.**

**Autora:** Licda. Johrbriana Sosa

**Tutora:** Néstor Avilán

**Año:** Agosto 2014

**ABSTRACT**

This study aims to propose strategies for conflict resolution from educational management based on systemic pedagogy in the Early Education Center Bolivarian National Montalbán, Naguanagua - Carabobo State. The importance of it, is that it is a relevant institutional problem, based on a new way to solve conflicts through phenomenology. The study will be framed in the quantitative paradigm, in the form of feasible project. The study population will consist of twelve (16) faculty representing one hundred percent (100%) of the population. For data collection technique and an instrument survey questionnaire was used. The validity of the instrument was performed by expert judgments and reliability was determined through Cronbach Alpha coefficient, obtaining 0.74% reliability. The information obtained was processed through a percentage analysis of data with their corresponding variable under study, it was concluded that there were weaknesses in the institution in conflict resolution, hence for the implementation and development of a proposed strategies is necessary to conflict resolution based on systemic pedagogy.

**Keywords:** Strategies, Conflict Resolution, Systemic Pedagogy.

**Research line:** Process Management

**Theme:** Leadership in Educational Organizations

**Sub Theme:** Conflict Management

**Priority Area University :**Education

**Priority Area FACE:** Educational Management

## **Introducción**

La Pedagogía Sistémica se ha propuesto la conformación de una gran red de historias de éxitos en el proceso educativo, capaz de reunir a instituciones y centros escolares, a docentes, estudiantes, padres y representantes en un marco respetuoso de los órdenes de pertenencia y jerarquía y del equilibrio entre el dar y tomar. Además busca alcanzar el máximo aprovechamiento de la información relevante que se produce en las dimensiones intrageneracional, intergeneracional y transgeneracional que figuran en su modelo conceptual y metodológico.

Lograr estos propósitos supone, entonces, que la institución educativa, en tanto que es una organización inteligente, también es capaz de mirar el contexto más amplio en el que tiene lugar el proceso educativo.

El propósito de esta investigación tiene como finalidad conocer cuáles son las estrategias para la resolución de conflicto desde la gerencia educativa basándonos en la pedagogía sistémica y el modelo sistémico aplicado al campo educativo en el C.E.I.B. Montalbán, donde a través las relaciones interpersonales entre el personal se pretende una óptima comunicación efectiva, confianza entre el personal y respeto en el trabajo en equipo y en la toma de decisiones.

La investigación se desarrolló bajo el enfoque descriptivo determinando su relación con el proceso cuantitativo del estudio, apoyándose por medio de la modalidad de proyecto factible, dado que la perspectiva de la investigación va a enfocar la relevancia de establecer una propuesta de la Pedagogía Sistémica como estrategia eficaz en la resolución de conflictos en la gerencia educativa.

Por consiguiente, la investigación se desarrollará en los siguientes capítulos:

Capítulo I, se presenta la contextualización de la problemática, los objetivos y la justificación en el cual se promueve el cambio para organizar los principales aspectos que distinguen la calidad del proceso de la investigación.

Capítulo II, se examinan los antecedentes de la investigación de acuerdo a los aportes que estos poseen y la relación con el estudio, además las bases teóricas y legales.

Capítulo III, está representado por el marco metodológico y cada uno de los componentes que están inmersos en el proceso del estudio planteado.

Capítulo IV el estudio estadístico que permitirá darle la sustentación científica al estudio de la factibilidad.

Capítulo V el diseño de la propuesta

El último apartado corresponde a las conclusiones y recomendaciones planteadas sobre la base de los resultados y consecuencias del estudio.

## **CAPITULO I**

### **CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

Lo conocido, lo preestablecido, lo tradicional, lo que daba seguridad, se rompe frecuentemente y cambia a un ritmo tan vertiginoso que resulta difícil de asimilar. En esta modernidad donde impera la discontinuidad y el olvido, donde los vínculos son frágiles y la sobrecarga de información desconcierta, mantener la disciplina, el interés, el equilibrio, una cierta coherencia cuando es necesario abocarse a tomar constantes decisiones, de prisa y sin poder dedicar el tiempo necesario a la reflexión, puede hacer sentir agobiados e incapaces de dar respuestas a las nuevas crecientes demandas que se hacen ya sea como padres, profesionales, hijos y en los distintos roles ejercidos por la sociedad.

En este mismo marco de información aferrarse a planteamientos y soluciones que tuvieron sentido en la escuela del siglo XX, ignorando la realidad actual, puede que se haga sentir más tranquilos porque se intenta solventar los problemas existentes, pero no se debería olvidar que se tratan de contextos diferentes: los alumnos, sus familias y las circunstancias que rodean han ido cambiando. Desde el principio del siglo XI, la sociedad se mueve diariamente y se convive con: el individualismo, lo superficial, el enfrentamiento. Todo influye en nuestro quehacer cotidiano, en menor o mayor medida, siendo la causa de que se pueda disfrutar de la vida plenamente.

Las consecuencias se ven con frecuencia alrededor, y se padecen en forma de insatisfacción, incertidumbre, estremecimiento, agresividad, competitividad, ansiedad, hostilidad, depresión. Pero esto, que para los

adultos es difícil de llevar, es también lo que están viviendo los más pequeños y para ellos resulta una carga enorme cuando los mayores, que deberían sostenerles durante las distintas etapas de su desarrollo, no están disponibles para ellos, enredados en sus propios problemas.

Es indudable que el mundo es cada vez más complejo y que las instituciones escolares también lo son, pero es la realidad que se tiene hoy y en vez de lamentarse y añorar otros tiempos, deben aprender a moverse en esa complejidad y buscar soluciones novedosas a los nuevos retos que se plantean como docentes. Por supuesto no es una tarea sencilla ya que con frecuencia se delega en el profesorado la resolución de las situaciones difíciles, que no se han originado en la escuela, donde esta es solo el escaparate donde se muestran todas aquellas cuestiones que no están resueltas a nivel personal por el docente, pero también por el director y hasta por los estudiantes.

Día a día se constata el hecho de que niños y niñas expresan cada vez más dificultades, que no difieren mucho de las que sufren los adultos y palabras como hiperactividad, déficit de atención, fracaso escolar, agresividad; son utilizados con frecuencia, sin que sirva de mucho para hallar remedio si se mira la causa de los problemas que enmascaran. Culparse unos a otros no es la solución y solo puede servir para empeorar la situación que atraviesan. Tampoco la respuesta a la crisis que sufre la escuela debería ser aumentar el número de días lectivos, el de horas de la jornada escolar o de determinadas materias, esto no va a servir y quizá grave el problema porque su planteamiento probablemente responda a otros intereses, que no tienen nada que ver con el desarrollo equilibrado de los niños y jóvenes ¿Qué sentido tiene incrementar el tiempo de lo que se nos está diciendo que no funciona? Sería más de lo mismo, cuando lo razonable quizá fuese



pensar en otras posibilidades más acordes con la problemática actual y los tiempos que nos corren.

No es casualidad que, como una forma de dar sentido a esta complejidad y contribuir a restablecer el equilibrio perdido, se presenta esta nueva manera de enfocar la educación con una actitud positiva, que no se queda anclada en el problema y se encamina la solución. La educación constituye un componente esencial de todo un esfuerzo para el desarrollo y el progreso de la humanidad, en tal sentido, la transformación y evolución del hombre en pro de mejorar su calidad de vida se debe al proceso educativo, el cual debe ir orientado a satisfacer necesidades sociales, estas ideas conducen a buscar una educación social que proporcione al individuo conciencia de su rol colectivo y de su vida como ciudadano.

Dentro de esta línea de acción, el docente aparte de ser un mediador de conocimientos, también tiene en sus manos la función de guía y modelo para establecimiento de una sociedad organizada; el docente, debe convertirse en un gerente social, en un líder que interactúe eficaz y eficientemente con todos los miembros de la comunidad y sea capaz de orientar a los alumnos en los procesos de integración al grupo social al que pertenecen. En tal sentido la integración escuela- comunidad debe estar fundamentada en los principios de participación y regionalización de los normativos de las Escuelas Básica y de las Escuelas Bolivarianas. Igualmente debe señalarse, que la educación tiene tres escenarios: el hogar, la escuela y la comunidad. En los tres hay influencia educadora, en el hogar y la comunidad la educación es informal y en la escuela es sistemática.

La pedagogía sistémica según Olvera (2004), es una fusión entre lo psicológico, lo pedagógico, lo sociológico, lo cultural, lo histórico, que genera

profundos cambios en el educador y lleva a modificar la actitud al reeducar la mirada transformando lo que limita y condiciona. Si algo caracteriza este movimiento es su visión integradora y conciliadora, tanto de las distintas corrientes del pensamiento que lo sustenta (teorías de sistemas, de la complejidad, de la comunicación humana, terapia familiar sistémicas), como de las diferentes personas pertenecientes a la comunidad educativa. Precisamente esto hace que no se trate de un movimiento de renovación sino de reordenación pedagógica que no excluye, sino que contempla y da su lugar con respeto, a las anteriores aportaciones que en el campo de la educación se han hecho.

No obstante lo que imprime un sello especial y ciertamente sorprendente, es la inclusión del trabajo de Hellinger (2001), sobre las constelaciones familiares como forma de reducir el desorden en los sistemas, con la intención de que sean más funcionales y operativos al restablecer el equilibrio y encontrar cada persona en su lugar. A partir de unas leyes que él observó que regulan todos los grupos humanos, que funcionamos de forma similar a un ecosistema, creó un trabajo que permite observar su cumplimiento y los afectos que estos hechos tienen en los miembros del sistema. De este modo el origen de los conflictos como resultados de un posible desorden que pone de manifiesto y nos muestra el camino a seguir.

Desde el momento en que se llega a la vida se pertenece a un determinado sistema de relaciones familiares. Más tarde se integra a otros sistemas como: el colegio, grupo de amigos, equipos de trabajo y otros más amplios como lo son las religiones, culturas, países y al final el sistema del universo. Y en todos estos sistemas existen Órdenes, en cada uno de distinta manera, que al respetarlo permiten avanzar y vivir en sintonía, en caso contrario se detienen.

Lo interesante de este novedoso modelo educativo es que aplicando la teoría de los órdenes del amor demuestra los beneficios académicos y emocionales aportando herramientas como los movimientos sistémicos, posibilitando que docentes y directivos se desarrollen a nivel personal y emocional dentro del contexto escolar. Por eso Hellinger (2001), los llama Órdenes del Amor, tres condiciones para el logro de la relación.

El primer Orden es la vinculación, cada ser humano tiene la necesidad de estar unido. El niño siente la vinculación como amor y felicidad, no importa de qué manera crece, ni en qué circunstancias y no importa como son los padres. El hijo sabe que pertenece ese saber y ese vínculo de amor. Uno tiene que ver el poder de esa vinculación, porque por ese amor es capaz de sacrificar su vida.

El segundo Orden es el equilibrio entre el dar y tomar, la relación entre padre e hijo no se puede lograr un equilibrio, pues los padres dan y los hijos toman. Los hijos nunca pueden dar a los padres lo que ellos recibieron. Porque el equilibrio tiene que ver con el tiempo y el orden sigue una jerarquía: Aquellos que vinieron antes dan aquellos que vienen después. Esto funciona también en la fila de los hermanos.

El tercer Orden se refiere a las normas y reglas del grupo, se puede decir que existen tres necesidades elementales, que son responsables para lograr una relación y la conciencia está al servicio de las tres. Una relación tiene éxito solamente si estas tres condiciones están ejecutándose a la vez: 1. No hay vinculación sin equilibrio entre dar y tomar y sin reglas; 2. No hay equilibrio sin vinculación y reglas; 3. No hay reglas sin vinculación y equilibrio. Por lo tanto la pedagogía sistémica, es como el arte de enseñar desde nuestro lugar, para que un sistema funcione correctamente, es

necesario que cada uno de los miembros que lo componen ocupe el lugar que le corresponde y realice las funciones para las que fue designado.

Muchas veces, los docentes viven la vida laboral como algo que es inamovible, algo que ya viene dado, imposible de cambiar; esto obliga a realizar tareas educativas con un gran esfuerzo, sienten que se demanda demasiado, que se crean unas expectativas excesivas sobre ellos. Mantienen el tiempo como pueden, procurando evitar el fantasma del desánimo y de la depresión. En ocasiones es una lucha contra todo y contra todos, con la Dirección del centro, con más de uno de los compañeros, contra los padres, contra uno que otro alumno, y como no, con nosotros mismos, y además por encima de todos hemos de ser excelentes profesores. Ese esfuerzo tiene un coste, que en muchos casos, llega afectar incluso la salud, muchos profesionales de la enseñanza se sienten sometidos en una gran presión social que le demanda resultados rápidos y eficaces, en un entorno de bajo reconocimiento y recursos limitados.

La consecuencia más frecuente derivada de esto es la desmotivación de los docentes, de ella se defienden ante el agotamiento y la impotencia para mejorar sus condiciones laborales y superar los resultados curso a curso. ¿Qué se puede hacer?, ¿Cómo se puede cambiar esta realidad que para algunos es insostenible?. La pedagogía sistémica, se puede convertir en una eficaz herramienta para cambiar el punto de vista del profesor y, a la vez, permitirle conseguir un mayor bienestar en su trabajo. Amparo (2004) en España se vienen desarrollando experiencias educativas bajo el punto de vista de la Pedagogía Sistémica y el camino recorrido durante estos años y la experiencia acumulada, permite afirmar que cuando enseñamos teniendo en cuenta las Leyes de la Pedagogía Sistémica, los conflictos en los centros

educativos se solucionan más rápidamente, de un modo eficaz y sin traumatismos, y el bienestar profesional de los profesores mejora notablemente.

A menudo suceden eventos dentro de las instituciones ya sea con los niños, compañeros o superiores que causan conflictos, y se preguntan porque suceden estas cosas?, no reconocen el trabajo y el esfuerzo diario, los compañeros hablan a tus espaldas o los niños en el aula no se portan bien, se golpean, se gritan y no puedes manejar el grupo y quizás te sientes hasta frustrado, resulta que no se comprende el contexto, es decir, lo que está mostrando esa situación; al sentir que se tiene problemas con el director de la institución, se debe saber que él o ella representan a la madre o padre, entonces está mostrando que en el sistema de familia hay una situación con ellos o con sus ancestros que quizás fueron docentes o directores no reconocidos o fueron docentes o directores inflexibles.

Entre tanto, Olvera (2004), la familia, y los sistemas humanos por extensión, tienen la condición significativa en el comportamiento de sus componentes de dirigirse hacia la supervivencia. Lo que aprendido en la familia se lleva como “equipaje” para la vida, así en un centro educativo todo comportamiento tiene como finalidad última la supervivencia del grupo, en este caso la institución. Es anti-evolutivo que los miembros de un colectivo se comporten con la intencionalidad de la autodestrucción, carece de fundamento desde el punto de vista de la supervivencia de la vida. Así muchos comportamientos en los centros educativos pueden llegar a disputarse, porque aparentemente no están aportando nada al buen discurrir de la institución, sin embargo la Pedagogía Sistémica permite brindar herramientas para ampliar esa forma de ver los comportamientos humanos. Una acción aparentemente molesta y contrapuesta a las directrices de un

Equipo Directivo por parte de cualquier miembro de la Comunidad Educativa puede interpretarse de una manera bien distinta si se tiene presente los principios básicos de la Pedagogía Sistémica, como el que todo el centro en sí mismo es una totalidad y cada uno de sus elementos se encuentran vinculados y unidos por hilos invisibles basados en relaciones que la mayor parte de las veces son condicionadas subconscientemente por su bagaje familiar.

Para Amparo (2006), es fácil darse cuenta que en la mayoría de los casos profesores o personal de administración y servicios que trabajan en los centros educativos, en su conflicto con la autoridad del director hay un paralelismo en el conflicto con las figuras parentales, pues todos son hijos de un padre y de una madre y el aprendizaje a lo largo de la vida ha llevado a cristalizar una forma de relacionarse con ellos, que se extiende a las relaciones con cualquier forma de autoridad. Tener esta herramienta confiere a los directores y directoras una posibilidad para trascender los conflictos y entrever vías de solución alternativas a la confrontación y al enrarecimiento del clima del centro.

De alguna manera, con esta visión, cualquier directivo, desde la perspectiva de la dirección escolar, puede reubicarse en el lugar que le corresponde con una visión del otro más compasiva, más comprensiva.

En el caso de los compañeros de trabajo, se presentan diferencias, malos entendidos, estos vienen a representar a nuestros hermanos o

hermanas y también muestran un contexto que deben mirar y buscar que están mostrando en su sistema de familia. En muchas ocasiones se cataloga algunos niños y niñas de hiperactivos, tremendos, con déficit de atención, agresividad entre otros, pero realmente no se dan cuenta que les muestra el sistema.

Por todo lo antes descrito, se considera de máxima importancia a los efectos de la presente investigación incluir a todas las personas que intervienen en la organización educativa, partiendo jerárquicamente del Director de la Institución, Docentes, Personal Administrativo y de Ambiente.

En el Centro de Educación Inicial Bolivariano Nacional “Montalbán”, objeto de estudio de esta investigación se evidencia un divorcio entre los integrantes de la institución: docentes- directivo; docentes – docente; asesores- personal directivo y asesores - docente. Ya que el personal directivo se caracteriza por ser lineal, la comunicación entre ellos no es asertiva, ya que las pautas que dan para la elaboración de actividades no son las correctas al dirigirse a ellos e incluso se evidencia con frecuencia la búsqueda de conflictos entre los integrantes de la institución, causando en el personal muestra de desinterés, desmotivación e incluso el no sentido de pertenencia, siente que su trabajo no es valorado ni reconocido, tanto a nivel profesional como personal. Por ello se hace necesario concientizar y sensibilizar a través de las órdenes sistémicas al personal docente, administrativo, obreros, de dicha institución; para solventar las necesidades y mejorar las relaciones.

En esta concepción, el director, juega un papel muy importante por su alta responsabilidad en el proceso de crecimiento de los docentes, sus acciones facilitan el desarrollo de una conciencia ciudadana para la

conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, la calidad de vida, su propio desarrollo y el de los demás. No obstante los roles y funciones se limitan, porque el director no actúa conforme a las exigencias de la institución educativa para manejar y solucionar conflictos, situación que conlleva a determinar que el director como directivo tiene marcadas dificultades en el manejo de conflictos y por ende el manejo de la comunicación asertiva, lo que dificulta el logro de metas y objetivos propuestos.

En este marco de referencia se tiene que el director tiene responsabilidad en la conformación de un ambiente sano y satisfactorio dentro de la escuela, lo que le exige competencias para el diálogo y la comunicación en el cumplimiento de las normas escolares y organizacionales.

La gestión escolar debe considerarse como el factor de orden entre los participantes de la interacción dentro de la convivencia para alcanzar la socialización y el aprendizaje.

El conflicto no es ajeno a la convivencia, por lo que son casi inevitables, lo que hay es contar con mecanismos y estrategias para su regulación.

De allí el eje central de esta investigación está basado en Estrategias Para la Resolución de Conflictos desde la Gerencia Educativa Basada en la Pedagogía Sistémica, con la intención de aportar argumentos válidos y fundamentales que incentiven la participación de todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta que la pedagogía sistémica es una nueva forma de mirar que implica cambios profundos en la forma de pensar, en las



actitudes y hacia todos aquellos que intervienen en el acto educativo. Este enfoque pedagógico trata de crear las condiciones idóneas para que la escuela sea un espacio orientado hacia el aprendizaje para la vida y para que las nuevas generaciones puedan hacer algo útil con el legado que les ha sido transmitido por sus padres.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Propuesta de estrategia para la resolución de conflictos desde la gerencia educativa basada en la Pedagogía Sistémica. Caso de Estudio: C.E.I.B.N. Montalbán.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diagnosticar las estrategias empleadas por el personal directivo del C.E.I.B.N. Montalbán en la resolución de conflictos.
- Determinar la factibilidad de una propuesta basada en la resolución de conflicto desde la pedagogía sistémica en el C. E. I. B. N. Montalbán.
- Diseñar estrategias desde la Pedagogía Sistémica para la

resolución de conflictos desde la dirección y los docentes del C.E.I.B.N Montalbán.

## **JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

La Pedagogía Sistémica, una nueva mirada que emerge en el ámbito de la educación. De vez en cuando aparece en el panorama educativo alguna propuesta que comporta la incorporación de nuevas ideas para abordar cada vez más la complicada tarea docente. En estos momentos estamos de lleno en una de esas ocasiones y parece con fuerza lo que se viene denominando como Pedagogía Sistémica, que nace con vocación innovadora a la vez que con la firme convicción de que no viene a sustituir nada de lo que hasta estos momentos conocíamos, sino más bien con una marcada intención de complementar, añadir algo de fundamental, en la medida que el propio sistema educativo lo considere oportuno, y lo pueda integrar, a todo aquello de bueno que hemos podido contar hasta la actualidad en nuestro quehacer educativo, que es mucho y de calidad contrastada. Si en algo se distingue este abordaje es justamente por su carácter marcadamente inclusivo.

De igual manera, con esta investigación se desea ofrecer una orientación eficaz debido a que suministrarán estrategias para que la gerencia educativa se desarrolle de manera más asertiva, con la incorporación de estas nuevas tendencias se puede para obtener mejores resultados en la convivencia, relaciones interpersonales, flexibilidad y habilidad en el manejo de las emociones en el aula y en la institución, motivación al logro, sentimientos de satisfacción y la tolerancia al estrés y el control de los impulsos.

Desde el enfoque filosófico, la educación proyectada desde la Pedagogía Sistémica ha tomado el método de las constelaciones familiares, para identificar las manifestaciones de información, estructuras de pensamientos y emociones que viajan de forma transgeneracional y que operan a favor y en contra del desarrollo integral de las personas.

Con este trabajo se beneficia el sistema educativo en general, ya que existe la posibilidad de que, puedan incorporarse nuevas opciones con criterios propios bien definidos lo cual se evidenciará en la toma de decisiones, de manera tal, que contribuyan a obtener mejores resultados en la gerencia educativa. Por último, el aporte de este estudio constituye un antecedente que puede contribuir al desarrollo de futuras investigaciones relacionadas con el tema; los investigadores podrán referirse a esta fuente, donde encontrarán datos precisos y veraces para enriquecer nuevos planteamientos que se deriven de la dinámica de cada autor.

Con esta investigación se desea destacar el verdadero interés que radica en contribuir de forma importante en los cambios que deben darse dentro de la organización educativa. De esta manera se justifica metodológicamente la presente investigación, en la implementación de un proyecto factible que sirva a futuras investigaciones, basadas en el enfoque sistémico, aplicado al campo educativo, contemplando la conexión entre los individuos y el contexto: tanto el inmediato, familiar, educativo, entre iguales, como el más amplio y genérico, social, político, religioso, cultural, teniendo en cuenta sus interacciones recíprocas en un constante feedback de comunicación.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes de Investigación**

Este capítulo muestra la revisión de estudios e investigaciones previas que sirven de referencia al presente trabajo de investigación.

La intención de este marco teórico es resaltar los aspectos bibliográficos y documentales significativos que sirven de substanciación a la investigación, como referencia enmarcada en el aspecto filosófico, psicológico, legal e inclusive social. De manera general se recogen los aportes que, tanto las corrientes filosóficas como psicológicas permiten llevar a cabo dicha investigación.

Luego de una revisión bibliográfica se constató que existe trabajo de investigación realizados directamente enfocados al uso de estrategias metodológicas o instruccionales para la enseñanza de la lectura, se presentan a continuación algunos de ellos, que guardan relación con la investigación que se realiza:

Por una parte, Moretti (2008), presenta un trabajo de investigación en la Universidad de Carabobo en el área de postgrado, titulado: “Competencias Comunicacionales del gerente educativo en las relaciones interpersonales”, donde a través de la metodología cuantitativa, de tipo descriptiva, con un diseño de campo, donde se concluye la necesidad de fortalecer el área de relaciones interpersonales, pues hay grandes debilidades en los procesos comunicacionales por parte de la directiva y personal general. El autor

concluye que se recomienda dictar cursos y talleres a docentes que permitan adquirir herramientas en pro de mejorar las competencias comunicacionales ya sea en el aula de clases o fuera de ella.

En esta línea de ideas, Coronel (2012) en la Universidad de Carabobo, presentó un trabajo de grado enmarcado en un diseño de campo de tipo descriptivo – evaluativo el cual denominó: “Funciones del gerente educativo en las relaciones interpersonales de los docentes”. Esta investigación tuvo como objetivo, evaluar las funciones del gerente educativo y su relación interpersonal con los docentes.

Los resultados permitieron concluir que el gerente educativo desarrolla algunas funciones de manera satisfactoria con respecto a las relaciones interpersonales de los Docentes, demostrando interés por fortalecer el equipo de trabajo, sin embargo, debe considerar que se refleja poca fluidez en la comunicación, en lo que respecta a la aceptación de ideas y opiniones, aspecto que se debe mejorar por parte del directivo. En tal sentido, se recomienda elaborar un plan de acción para mejorar las relaciones interpersonales, basado principalmente en la comunicación efectiva.

Dentro de esta perspectiva, Tovar (2012), presenta en la Universidad de Carabobo, un trabajo de investigación, titulado “Competencias emocionales en el desempeño educativo del personal directivo y docente”. Enmarcada en la investigación acción- participante, cuya finalidad consistió en abordar una situación problemática, a través de un ciclo de acciones que funcione en espiral e incluyo cuatro fases y estructurada en cuatro momentos.

Los resultados obtenidos se consideraron satisfactorios ya que el

personal directivo y docente de la institución se mostró receptivo y dispuesto a participar en los talleres de capacitación, y a su vez comprendieron la importancia de mejorar las relaciones interpersonales para el buen desempeño de sus funciones gerenciales en un ambiente armonioso y en beneficio de todos los actores del ámbito educativo y su proyección hacia la sociedad.

En estas mismas ideas, Olvera (2004), presenta la publicación, *Redes de amor y respeto en el aula*, explica en la *Revista mexicana de Pedagogía ¿Qué es la pedagogía sistémica?.* El nuevo paradigma cuántico y el enfoque fenomenológico, donde en un sentido amplio, define a la Pedagogía Sistémica como la educación que nos enseña a mirar, ubicarnos y relacionarnos adecuadamente con los sistemas humanos que nos rodean y con aquellos a los que pertenecemos; ya sean escolares, familiares, sociales u organizacionales. Y es a través de esta disciplina que las diferentes técnicas, entre ellas los movimientos sistémicos, nos permite apreciar el funcionamiento de los sistemas, descubrir cómo sus integrantes se relacionan entre sí, el orden existente, y si cada cual ocupa el lugar que le corresponde dentro de ellos. Todo ello a fin de restablecer el equilibrio dentro de los mismos y poder así acceder a las fuentes de la fuerza que dichos sistemas albergan para cada uno de sus miembros.

En un sentido más específico, la Pedagogía Sistémica es el fruto de aplicar la teoría de los órdenes del amor y de las constelaciones familiares dentro de la educación.

En conclusión, es la interrelación del proceso de trabajo personal de los maestros, el trabajo con los alumnos y la contextualización dentro de los órdenes del amor de ciertos contenidos curriculares a nivel educativo, junto

con la necesaria inclusión de los padres de alumnos dentro del proceso de educación”

Amparo (2006): pública, Actitudes para pensar, sentir y actuar de una forma sistémica”, Dossier de Pedagogía Sistémica en Cuadernos de Pedagogía Sistémica. Actitudes recomendables para predisponernos a pensar, sentir y actuar sistémicamente en lo relativo a la institución educativa, los educadores, el alumnado y las familias.

En sentido amplio y considerando la vida como un proceso de enseñanza –aprendizaje, la Pedagogía Sistémica nos enseña a reconocer y a sentir la realidad tal y como es mostrándonos cómo tomar la vida y respetar la muerte, ordenando el amor y restableciendo la paz para beneficio de las generaciones pasadas, presentes y futuras. En el trabajo desarrollado en México y de los frutos de su expansión internacional, especialmente en España. La Pedagogía Sistémica “Es la interrelación del proceso de trabajo personal de los maestros, el trabajo con los alumnos y la contextualización dentro de los órdenes del amor de ciertos contenidos curriculares a nivel educativo, junto con la necesaria inclusión de los padres de los alumnos dentro del proceso de educación” (Olvera ,2004). Lo interesante de este novedoso paradigma educativo es que aplicando la teoría de los órdenes del amor y de las constelaciones familiares de Bert Hellinger demuestra los beneficios académicos y emocionales de incluir a los padres y aporta herramientas didácticas que, como los movimientos sistémicos, posibilitan que educadores y alumnos se desarrollen a nivel personal y emocional dentro del contexto escolar.

## **Bases Teóricas**

El presente estudio parte del quehacer del gerente educativo, y el implemento de nuevas tendencias que surgen como lo es la pedagogía sistémica. Los logros se dirigirán a percibir una visión en la integración de principios teóricos a su operatividad e inserción de una práctica donde la participación de todos sus miembros se resumen en un solo fin como lo es una gestión exitosa, a objeto de lograr los objetivos del sistema educativo venezolano.

Para tal fin, es necesario una revisión y consideración de una serie de teorías y conceptualizaciones necesarias para el desarrollo de la misma, las cuales se presentan a continuación:

### **Desempeño Gerencial.**

Según Drucker (2009), “El término Gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar los objetivos comúnmente relacionado, con beneficios económicos” (p. 3). En base a ellos, considerando los planteles educativos como organizaciones que tienen un fin social, el término gerencia puede ser aplicado al ámbito educativo, siendo el Director el Gerente General de las instituciones educativas y responsable de toda la estructura institucional y su funcionamiento.

Por lo tanto, esta conceptualización infiere que el desempeño es el comportamiento caracterizado por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas acciones que conduzcan el desarrollo de tareas para alcanzar los objetivos



propuestos. Llevado al plano educativo, el encargado de todas éstas funciones, o el cumplimiento de las mismas recae sobre la figura del personal directivo, quien será el encargado de conducir las actividades de la institución, y el responsable del éxito o del fracaso del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Según Ruiz (2007), “El término de gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros, con la finalidad de alcanzar los objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p.3)

### **Gerencia Educativa**

La gerencia educativa está enmarcada dentro del proceso administrativo, y consiste en el cumplimiento de las etapas de planificación, organización, dirección y control. El gerente escolar debe tener la capacidad de desarrollar las relaciones interpersonales, manejar información y tomar decisiones. Es por ello que para el éxito de la acción directiva, el gerente debe ser capaz de comprender las relaciones y sentimientos de la gente.

En este orden e ideas, Valdés (1999), señala que “el gerente efectivo no actúa como jefe, es un facilitador, no ordena, contribuye a la asignación de responsabilidades y a la transferencia de información a los grupos de individuos que conforman los equipos de trabajo” (p.19) En tal sentido, el gerente educativo debe conjugar tres atributos en sus funciones: ser estratega, organizador y líder, además de velar por el buen funcionamiento de la organización que maneja; unido a una serie de características personales, que son necesarias para el buen desempeño de sus funciones.

Se podría decir, que en el presente estudio se plantean todas las bases necesarias para ser un gerente efectivo de alto nivel. La administración gerencial se puede decir que es una de las herramientas más importantes que puede tener el gerente educativo, ya que como se ha dicho en ella se encuentra la clave del éxito que viene con responsabilidades, y cada responsabilidad viene con más recompensas.

### **Perfil del Gerente Educativo**

El gerente educativo, Sernal (2007), señala que además de gozar de una buena salud física y mental, debe poseer características personales que le permitan desarrollar con éxito su labor en las diferentes actividades y así garantizar de cierto modo el éxito del proceso y el buen ambiente organizacional.

- Comunicador: Función indispensable dentro de toda la acción gerencial, mediante la cual se intercambian ideas verbales y no verbales, para ejercer la acción del líder que contribuya al establecimiento y logro de los objetivos del grupo.
- Creativo: Considera la innovación como un elemento clave en todas las actividades que desarrolla, cultivando el ingenio y la originalidad personal.
- Perseverante: Insiste en la búsqueda de medios y oportunidades para alcanzar mejores logros dentro de su institución y mayores satisfacciones en todo el personal.
- Comprometido: Se involucra y se compromete con la filosofía y los valores de calidad, servicio y excelencia, lo que implica entrega absoluta de todo el equipo de dirección.

- Sencillez y Humildad: El gerente educativo debe ser un profesional que logre en todo momento la cercanía de la gente, que sea capaz de reconocer sus errores, aceptarlo y mejorar día a día. La empatía y la simpatía son indispensables para lograr la excelencia.
- Optimista: Con capacidad a reconocer el lado positivo de todas las situaciones, para confiar en el futuro y en su gente, así como para aprender de los fracasos y los errores. La actitud optimista y amable del gerente educativo, infunde en todo.
- Solidario: Presenta una actitud solidaria ante los problemas que afectan a su personal y a la comunidad local y nacional, con miras a contribuir en aplicación de soluciones.
- Conocimientos Administrativos: Debe poseer conocimientos de las funciones administrativas que se han de desarrollar en toda organización, es decir, debe ser capaz de planificar, organizar, dirigir, evaluar y supervisar.
- Conocimientos Pedagógicos: Por ser su campo de trabajo de gerente educativo, debe poseer también conocimientos pedagógicos que le permitan orientar el proceso de enseñanza y aprendizaje dentro de su institución.
- Ético: Poseer normas morales bien definidas que controle su conducta dentro del medio donde se desenvuelve.
- Espíritu de Logro: Ha de ser capaz de establecer metas claras y específicas, cuya consecución es motivo de satisfacción de todo el personal a su cargo.
- Flexible: Capaz de asumir los cambios y retos que demanda el presente sistema educativo.

- Proactivo: Persona abierta al cambio, que adopta al nuevo paradigma que le permite adaptarse a los nuevos compromisos que demanda el actual sistema educativo.
- Innovador: Capaz de proponer nuevas ideas, planteamientos que contribuyan al desarrollo de las actividades dentro de las instituciones.
- Honesto: Que demuestre autenticidad, es decir, sus actitudes se corresponden con sus principios.
- Crítico: Capaz de analizar en forma objetiva y detallada los hechos que suceden en su institución y en su entorno, a fin de emprender las acciones necesarias para mejorarlos.
- Dinámico: Hábil en la participación de las actividades planificadas.
- Pasión por la excelencia y la calidad: Sus objetivos están trazados en lograr en todas las actividades que se realizan dentro y fuera de la institución la excelencia y la calidad, logrando desarrollar dentro de su personal, un equipo de alto desempeño dispuesto a dar lo mejor de ellos para su institución y para el logro del éxito en todas las actividades planificadas.

En síntesis, el gerente educativo, se perfilará como líder, integrador e innovador a la hora de aplicar creativamente cada uno de éstos rasgos que le permitirán contribuir altamente con el fortalecimiento de la práctica pedagógica y organizacional, garantizándole de ésta forma un proceso educativo eficiente y eficaz, tanto a nivel del educando, como a nivel del sistema educativo y la administración de los recursos.

### **Competencias Gerenciales**

El gerente educativo debe mantener ciertas competencias necesarias para lograr una optimizar los objetivos y actividades propuestos a través del trabajo en equipo, entre los cuales se presentan:

## **Comunicación**

Según Castillo (2000), el término comunicación lo define de la siguiente forma: “se entiende por comunicación al proceso para influenciar, para persuadir, para establecer relaciones humanas, para materializar ideas, estados subjetivos, los cuales hacen que la vida humana pueda cumplir esas finalidades de interpelación social” (p. 11).

Es de hacer notar, que en las relaciones humanas del gerente educativo, la comunicación es el elemento imprescindible y determinante para el logro de las mismas, por cuanto éstas permiten satisfacer las necesidades del intercambio. Se deduce entonces que la comunicación es el eslabón vital en la relación de los seres humanos dentro de cualquier estructura y que de ella depende el éxito de las organizaciones.

La comunicación puede darse también, en la siguiente forma: oral y escrita. Donde los señalamientos escritos y orales, se refieren al tipo de mensajes comunicados. Muchas formas de comunicación, en especial las interpersonales se hacen orales o por escrito. La comunicación escrita tiene la ventaja de ofrecer registros, referencias y diferencias legales, además es posible preparar cuidadosamente el mensaje y dirigirlo a muchos receptores a la vez. La comunicación oral permite un intercambio rápido con retroalimentación inmediata para ser más eficaz el acto comunicacional y

esto lo convierte en un proceso dinámico bidireccional y comprobación del mensaje.

Muchos problemas que se afronta en los grupos de trabajo de las organizaciones educativas, están relacionados con la comunicación, aspecto que no se le presta la atención debida y ello conlleva a que se manifieste muchas veces el descontento, improductividad, un clima organizacional negativo. De aquí, que la gerencia debe estar muy atenta como se emplea la comunicación, y como la está utilizando a fin de que sabiendo usarla adecuadamente, se obtenga un clima armónico, con resultados positivos.

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones, es toda acción gerencial de un director en una institución escolar, existen tres ingredientes básicos: la dirección, la comunicación y la capacidad de decisión. Tanto la toma de decisiones, dirección, liderazgo, como la comunicación, han recibido un interés y el reconocimiento de la ciencia y el arte de gerenciar para su desarrollo. No existen dudas, que la eficacia de cualquier equipo directivo, guarda relación con el tipo de liderazgo y la calidad de la comunicación reinante.

En dicho caso, se considera que la evolución del proceso de toma de decisiones, ha sufrido un retardo para su estudio. En oportunidades, en acciones gerenciales, los procesos de la toma de decisiones carecen de métodos, prevalece la improvisación, se deambula entre la precipitación y la postergación, y el afán parece centrarse en cómo subyugar opiniones, ahogando la creatividad y los buenos deseos.

Según Noguera (2004), define que “La toma de decisiones es el

proceso de identificación de un problema específico o el aprovechamiento de oportunidades” (p. 19). Cabe señalar, que el proceso de toma de decisiones por parte del personal directivo de una institución educativa, constituye un continuo cambio en que se desarrolla la vida institucional, además el éxito de una organización, sea pública o privada, dependen de su trabajo en equipo, cuya calidad se refleja en su teoría de decisiones.

Por tal razón, los gerentes educativos, por definición, son tomadores de decisiones. Uno de los roles director es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas. Tomar la decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican la gerencia. Hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema.

## **Liderazgo**

El liderazgo es definido por Hellriegel (2005), como “El proceso de desarrollar ideas y una visión , viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otras para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos”.(p.250)

Asimismo, Robbins ( 2003), afirma “ la capacidad de influir en un grupo para que se logren metas. La influencia de esta meta podría ser formal”. (p.347)

De acuerdo a los conceptos consultados, se puede inferir que el liderazgo promete ante la institución, organización o empresa la acción

motivadora que conduce a sus seguidores a secundarlos en sus ideas, para así poder ganar la confianza de los subalternos para el logro de la meta de la organización.

## **Marco Conceptual**

### **Relaciones Interpersonales**

Según Chiavenato citado por Suarez (2009), las relaciones interpersonales se refieren a “la atmosfera psicológica, características que existen en cada organización y que las distingue de las otras e influyen a su vez, en el comportamiento de las personas” (p. 53)

En este sentido, dentro del C.E.I.B.N. “Montalbán”, el gerente; para mantener relaciones interpersonales sanas, debe promover condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, además de ello, debe comunicar con claridad el trabajo diario y proporcionar retroalimentación en cuanto a la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

De igual forma, se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, se debe buscar que conformen equipos de trabajo eficaces, altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. De esta manera las relaciones interpersonales mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo.



## **Conflictos**

Para Daft y Marcic (2010), el conflicto, “se refiere a una interacción antagónica en la que una parte intenta bloquear las intenciones o metas de otras”. (p. 540).

De acuerdo a Hellriegel y Solum (2009) el conflicto “es un proceso en el cual una parte (persona o grupo) percibe que sus intereses encuentran la oposición de otra parte o sus afectados de forma negativa por ella” (p. 358).

De acuerdo a lo planteado por estos autores, siempre una posición contraria entre una de las partes involucradas será inevitable el conflicto.

### **Causas del conflicto**

Daft y Marcic (2010) señalan varios factores que pueden ocasionar que las personas participen en un conflicto:

- Recursos escasos. Estos recursos incluyen dinero, información y suministros. Siempre que los individuos o los equipos compitan por los recursos escasos, el conflicto es casi inevitable.
- Interrupción de la comunicación. Una mala comunicación ocasiona percepciones equivocadas y malentendidos de otras personas y equipos.
- Choques de personalidad. Un choque de personalidad ocurre cuando las

personas simplemente no se llevan bien o no se miran a los ojos en ningún tema. Los choques de personalidad son ocasionados por diferentes básicas en la personalidad, valores y actitudes.

- Diferencias en las metas. El conflicto con frecuencia ocurre simplemente porque las personas buscan metas en el conflicto.

### **Estilos de manejar conflictos**

Hellriegel y Solum (2009) identifican 5 estilos de manejar los conflictos. De acuerdo con estos autores, esos estilos se identifican por su ubicación en dos dimensiones: el interés por uno mismo y el interés por los demás. De esta manera plantean:

El deseo de satisfacer sus propios intereses dependerá de la medida en que usted sea o no asertivo en la persecución de sus metas personales. Su deseo de satisfacer sus metas personales dependerá de la medida en la que usted sea o no cooperativo. (p. 363). De esta manera una conducta asertiva y al mismo tiempo cooperativa será el mejor estilo de manejar un conflicto.

### **Estilo evasivo**

El estilo evasivo “se refiere a un comportamiento que no es asertivo ni cooperativo” (p. 364)

De acuerdo a estos autores, las personas utilizarán este estilo para alejarse de los conflictos, hacer caso omiso de los desacuerdos y

permanecer en una posición neutral. Cuando un conflicto que no ha sido resuelto impide que se alcancen las metas, el estilo evasivo provocara que la organización tenga resultados negativos.

### **Estilo impositivo**

El estilo impositivo “se refiere a conductas firmes pero no cooperativas y representa un planteamiento de ganar-perder en un conflicto interpersonal” (p. 365)

De acuerdo con (ob. Cit.), las personas que utilizan enfoque impositivo tratan de alcanzar sus metas sin que les preocupe la de las demás. Este estilo recurre al poder coercitivo. Los siguientes enunciados ilustran el estilo impositivo:

- Me gusta hablar con claridad. Les guste o no se hace lo que yo digo.
- Convenzo a la otra persona de la lógica y los beneficios que sustentan mi posición.

Las personas que tienden a ser impositivas presuponen que resolver un conflicto significa que una persona deba ganar y la otra perder. De esta manera, un gerente que recurre demasiado a la imposición provoca que los empleados se sientan menos motivados para trabajar, porque no toman en cuenta sus intereses.

### **Estilo conciliador**

El estilo conciliador “se refiere a las conductas que se ubican en un nivel intermedio de cooperación y asertividad” (p. 367). De acuerdo a estos autores, la persona que utiliza este estilo hace concesiones basadas en un yo te doy tú me das. Por lo general la conciliación se utiliza y acepta como un buen medio para resolver los conflictos. Este estilo puede ilustrarse con los siguientes enunciados:

- Quiero saber que piensan los demás y lo que sienten al respecto. Cuando es oportuno, explico lo que pienso y trato de demostrarle porque están equivocados.
- Como dice el refrán, la mitad es algo mejor que nada. Dividamos nuestras diferencias.

### **La Mediación en la resolución de conflictos**

La aplicación de técnicas para la resolución de Conflictos como la Mediación favorece el desarrollo organizacional de las instituciones. La Mediación fue definida como el arte de promover acuerdos. La realidad de la existencia del Conflicto en las organizaciones escolares y la necesidad de saber manejarlos para que redunden en beneficio, de los objetivos que tiene la institución, motiva el estudio de técnicas para solucionarlo de la mejor manera.

En las organizaciones educativas, el gerente educativo en su rol de líder es la persona responsable de manejar el conflicto y convertirse en

mediador , buscando siempre alternativas ganar-ganar entre las partes involucradas. Por este motivo, debe tener habilidades especiales que ayuden a solventarlos.

Por su parte Hellriegel y Solum (2010) establecen las competencias especiales que debe tener un mediador. Debe: 1) poder diagnosticar un conflicto, 2) tener habilidades para superar puntos muertos y facilitar las discusiones en el momento oportuno, 3) mostrar aceptación de las partes y 4) tener la capacidad de proporcionar apoyo y confianza emocional.

De esta manera, algunas de las tareas claves del rol del mediador que estos autores sugieren son:

**Confrontaciones:** Los movimientos positivos de una parte deben estar coordinados con la disposición de la otra hacer lo mismo. Cuando no se coordinan las iniciativas positivas y la disposición a responder a ellas, se afectan las actividades futuras para tratar de resolver las diferencias.

**Liderato de poder:** Cuando el poder de las personas no es igual, puede resultar muy difícil establecer la confianza y mantener abiertas las vías de comunicación.

**Diálogo abierto:** El mediador puede ayudar a establecer normas de apertura, brindar confianza y apoyo y disminuir los riesgos asociados con la apertura. De esta manera el gerente educativo antes de que inicie una

discusión, deberá motivar a ambas partes a dejar de lado la actitud defensiva en incentivar a escuchar para entender los puntos de vista de la otra persona ayudando a establecer confianza entre las partes.

**Confianza y aceptación:** Las percepciones que se tengan del mediador son de gran importancia, éste, para ser efectivo, debe inspirar confianza y ser aceptado por las partes en conflicto.

**Polarización de las personas o grupos:** El mediador a través de su intervención logra que las personas se alejen y se polaricen formando grupos que no les permite llegar a un acuerdo.

## **Pedagogía Sistémica**

La Pedagogía Sistémica, según Hellinger (2006), se centra en una nueva mirada que emerge en el ámbito de la educación. En el panorama educativo están apareciendo propuestas que comportan la incorporación de nuevas ideas para abordar cada vez más la complicada tarea docente. En estos momentos estamos de lleno en una de esas ocasiones y parece con fuerza lo que se viene denominando como Pedagogía Sistémica, que nace con vocación innovadora a la vez que con la firme convicción de que no viene a sustituir nada de lo que hasta estos momentos conocíamos, sino más bien con una marcada intención de complementar, añadir algo de fundamental, en la medida que el propio sistema educativo lo considere oportuno, y lo pueda integrar, a todo aquello de bueno que hemos podido contar hasta la actualidad en nuestro quehacer educativo, que es mucho y de

calidad contrastada. Si en algo se distingue este abordaje es justamente por su carácter marcadamente inclusivo.

La Pedagogía Sistémica se desarrolla bajo el paradigma sistémico-fenomenológico que impregna las constelaciones familiares y los Órdenes del amor que Hellinger (2006) y sus colaboradores han venido desarrollando en estos últimos años en el marco de la psicoterapia. Sin embargo, en ningún caso, esta pedagogía pretende un abordaje terapéutico de la educación, sino más bien hacerse eco de las observaciones y aprendizajes que se han hecho en esos campos para poder aprovechar aquellos que pueden resultar significativos en el marco de la docencia. También pone especial cuidado en no olvidar que la principal función de los centros educativos y docentes es ayudar a los alumnos a desarrollar los aprendizajes que en ellos se proponen, sin perder de vista otros objetivos también importantes para el desarrollo armónico y el crecimiento global de niños y jóvenes.

Las principales ideas que sustentan esta nueva propuesta educativa, tal y como su nombre indica, la Pedagogía Sistémica introduce una mirada acorde con uno de los paradigmas más actuales del mundo en el que vivimos: la mirada sistémica. Esta mirada comporta entender los colectivos y grupos humanos, así como las instituciones, no solo como la suma simple de miembros que pertenecen a ellos, sino como sistemas complejos que funcionan según dinámicas que siguen ciertos patrones. Sin extenderme en la comprensión de estos sistemas complejos, ni tampoco en sus dinámicas y patrones, procuraré nombrar aquellos aspectos que comportan incorporaciones significativas en el marco de la docencia.

Si tuviéramos que elegir un lema probablemente sería: “cada quien en

su lugar para poder educar”. Me explico: la Pedagogía Sistémica toma como referencia fundamental la ubicación (lugar) y el contexto (trama). Ubicarse en el sentido en que cada uno le corresponde, hacer aquello con lo que está vinculada su tarea y que es en esa dirección a la que debe dirigir su mirada y su esfuerzo.

Esto nos llevaría a obtener cambios radicales en la manera de afrontar la relación entre los centros docentes y las familias, en la manera de concretar las reuniones de padres, las entrevistas, los protocolos de colaboración, los diagnósticos, puesto que el punto de partida es mirar donde está la familia y su hijo, mirar la tarea que tenemos encomendada y desde ahí construir un espacio de interacción que vaya en beneficio del crecimiento global de nuestros alumnos, así como permita el reconocimiento de los recursos de los propios padres para resolver las dificultades que puedan aparecer en la atención de sus hijos. Quizá ha llegado un tiempo en el que la dualidad entre buenos y malos, entre lo que está bien y lo que está mal, entre aquello que debe hacer un buen padre o madre, o maestro/a, debe dejar paso a una mirada mucho más compleja, sistémica, que contemple otras opciones menos cerradas, más creativas y ajustadas a realidades extraordinariamente diversas que difícilmente se pueden catalogar y atender desde esos puntos de vista tan contrapuestos.

### **Modelo sistémico aplicado al campo educativo bajo la inteligencia transgeneracional.**

Cuando el individuo desarrolla la inteligencia transgeneracional como un proceso multidimensional de su estructura racional – emocional, se encuentra también con la posibilidad de resolver o sanar las marcas o



heridas que le impiden asumir su presente tal cual es, inhibiendo la posibilidad de desempeñarse con éxito tanto en el ámbito privado como en el profesional y laboral.

Ampliar la mirada de manera sistémica facilita el establecimiento de un diagnóstico y las intervenciones necesarias para que padres, hijos, estudiantes, docentes, instituciones educativas y organizaciones de diversos sectores productivos puedan operar con fluidez. Este planteamiento según Olvera (2010) es una vertiente de crecimiento poderosa al incursionar en el ámbito educativo, desvelando y enseñando la importancia de mirar de manera distinta hacia el proceso de enseñanza – aprendizaje impulsando un movimiento capaz de producir en las escuelas la necesidad de reconsiderar los propósitos y objetivos, los contenidos, los procedimientos y dinámicas del acto educativo.

Así mismo, Hellinger (2000), emprendió un trabajo profundo de análisis para reconocer la existencia de ciertos ordenes en el sistema escolar y los vínculos tendidos como lazos fuertes hacia los sistemas familiares de los estudiantes, resultado de la coalición entre la Pedagogía Sistémica, perspectiva de la resolución que ofrece el desarrollo de la Inteligencia Transgeneracional, fue posible mirar lo necesario que resulta emprender planes, programas y proyectos capaces de recuperar el orden en la docencia y observar con detenimiento el proceso enseñanza – aprendizaje a la luz, de las órdenes de pertenencia, jerarquía y el equilibrio entre el dar y tomar.

Así, la escuela planifica y trabaja con una conciencia más amplia acerca de la reflexión sobre las características de los vínculos que cada docente establece con la institución, reconociendo el lugar que el sistema escolar requiere que cada docente y colaborador ocupe en su función y

familia de origen, así mismo redescubrir el valor que tienen las raíces, identificar la necesidad de dotar de herramientas apropiadas al docente y personal directivo, despertando en la institución educativa la inquietud de revisar los casos que tienen dificultades para desempeñarse con éxito y para alcanzar aprendizajes significativos.

Contenido y relación en la comunicación: tendencia a posicionarse siempre "debajo" o "encima", en las secuencias relacionales. En el contexto educativo, la relación profesor-alumno es complementaria (profesor "encima"), pero si se invierte dicha posición, se originan disfunciones. Cualquier secuencia de comunicación puede ser analizada desde dos vertientes: desde su contenido y desde la relación entre los comunicantes. Ambas cuestiones no siempre se corresponden. Cuantas veces, por ejemplo, en una relación de pareja, ella le pregunta a él: ¿te ocurre algo?, y él, con cara de enorme disgusto, contesta, no. El contenido cierra las posibles vías de avanzar en el terreno de la relación.

En los contextos laborales estas secuencias se detectan en la lucha de poder entre dos elementos del sistema (relación), que se traduce en discusiones sobre cuestiones superficiales o sobre problemas sin solución, por muy posible que esta sea. Son casos típicos donde el contenido pone en juego la relación; el observador de estas secuencias de comunicación no podrá entender lo que sucede si no analiza ambas vertientes.

Estas posibles disfunciones deben ser analizadas, no sólo en el propio grupo sino entre este y resto de sistemas con los que se relaciona, incluso con el contexto social sobre el que actúa.

“Vida saludable” para un sistema

- Alto grado de diferenciación de sus componentes
- Límites y funciones claramente definidos
- Comunicación sin contenidos que encierren dobles mensajes (contenido y relación)
- Flexibilidad en la relación: simétrica o complementaria según convenga en cada caso
- Autorregulación en beneficio del crecimiento y evolución del grupo, mediante el correcto manejo de las fuerzas homeostáticas y morfogenéticas, que le indican al sistema cuándo debe cambiar y cuando no.

Automotivación

Tratamiento de conflictos

Trabajo en equipo

Comunicación interpersonal

### **La Autobiografía**

Ha tenido una utilidad diversa e igualmente diversos han sido los objetivos por los que se escribe o se invita a escribir sobre un mismo tema ( ) . Generalmente, la utilidad y los objetivos más comunes son:

- Reconocimiento de la propia historia. El que escribe pretende que al mirarse en un libro pueda reconocerse, vea cómo de fidedigno es el relato, pueda contrastarlo o no con otros que conocen su historia y sea capaz de deslindar lo objetivo de lo subjetivo, qué es la propia historia y qué no es su historia. Reconocerse en el personaje o no es algo importante (McAdams, 1988).
- Querer dejar huella. Uno escribe cuando considera que tiene algo que

comunicar a los demás y quiere que quede para la posteridad, incluso para que se lea tras su paso por esta vida. Es una de las respuestas a la tendencia humana a perdurar, a continuar más allá de la realidad física corporal. Muchas de las bio y autobiografías tienen y han tenido esta finalidad.

- Desdoblarse en dos personajes. Tomarse a uno mismo como personaje y verse desde el exterior, desdoblarse, no identificarse inicialmente con uno mismo, considerarse como personaje a ser narrado. Responde a la necesidad de sintonizar con uno mismo al retomar la vida y plasmarla por escrito, la llamada a que ese escrito sea un autorreflejo, o un espejo donde mirarse, un desdoblamiento del yo en el que el narrador pueda verse con distancia, escribir como si de otro personaje se tratara y posteriormente sentir la urgencia de integrarse.

- Conversar consigo mismo. Ser el autor de su propia vida, el narrador de su historia, le sitúa en un género literario que le vincula consigo mismo, una conversación íntima con su propio ser, con su historia, narrada hoy para sí mismo. Responde a una necesidad de encuentro personal, de interiorización y de sintonía emocional consigo mismo.

- Autoconocimiento. A través de descubrimiento de qué recuerdo, qué tiempo dedica a cada aspecto, qué olvida, sobre qué no quiere escribir y qué quiere enfatizar, le da la posibilidad de un nuevo conocimiento de su propia persona. La palabra, cuando se habla, desaparece instantáneamente y no se recuerda si no hay testigos para recordarla. El escrito, en cambio, tiene una perdurabilidad material y puede ser retomado en otro momento, por lo que permite volver a leerlo y tomar conciencia de lo que se escribió.

- Memoria experiencial. A veces el objetivo de escribir no es otro que la recuperación de fragmentos de la vida de uno que vienen asociados al plasmar otros recuerdos. El puzzle más o menos completo de la propia historia se logra en este esfuerzo de escribir sobre uno mismo. Por ello, supone, sin lugar a dudas, un ejercicio de memoria experiencial, generalmente emocional, pero también es verdad que parte de la historia de cada uno puede ser olvidada si no se transcribe por algún medio.
- Comunicación interpersonal. A veces el objetivo es comunicarse con alguien, decir a otro a través de un papel lo que no puede ser dicho con palabras, y a partir de ahí iniciar un diálogo posterior. Este ejercicio es muy útil en varios ámbitos comunicacionales, especialmente en el ámbito psicológico, ya que se escribe sabiendo que el interlocutor, entrevistador, va a tener acceso a ello y se le hace partícipe de la autobiografía narrada.
- Documento histórico. Algunas bio y autobiografías no tienen otra finalidad que aclarar momentos históricos, sociales, familiares o personales que se han vivido y quieren ser manifestados públicamente.

## **Genograma**

Según Amparo La Moneda Gonzalez, Un Genograma es como un mapa familiar que permite tener una vista aérea, sobre nuestra propia historia. Es una representación gráfica de una multigeneracional (por lo menos tres generaciones) similar en la forma al Árbol Genealógico, que registra información sobre los miembros de esa familia y sus relaciones. Su estructura en forma de árbol proporciona una rápida visión de las complejas relaciones familiares.

Este instrumento es una valiosa herramienta pedagógica y psicológica. Todo sistema familiar se rige por unas normas y son necesarios unos órdenes para su equilibrio. El Genograma detecta los desórdenes familiares y a continuación se tratan con el cliente sus posibles soluciones.

Se utiliza para poder detectar dificultades, posible origen de síntomas, o abordar demandas concretas.

En el ámbito terapéutico es una rica fuente de hipótesis sobre cómo un problema clínico puede estar relacionado con el contexto familiar y su evolución a través del tiempo.

Las familias se repiten a sí mismas. Lo que sucede en una generación a menudo se repetirá en la siguiente, es decir, las mismas cuestiones tienden a aparecer de generación en generación, a pesar de que la conducta pueda tomar una variedad de formas.

## **Fotograma**

Es un conjunto de fotografías familiares organizadas según la imagen que el cliente tiene de su familia. Puede ser en un álbum o en un expositor. Este instrumento es una valiosa herramienta pedagógica y psicológica.

El fotograma como instrumento de Ubicación y Contextualización, nos permite conocernos más a nosotros mismos. Al situarnos en nuestra familia

de origen, podemos conocer o descubrir nuestras raíces, acontecimientos familiares que pueden explicarnos conductas.

En el plano terapéutico, el enfoque sistémico a través de los órdenes del amor de Bert Hellinger, permite liberarnos de posibles ataduras que dificultan la propia identidad y de los que nos siguen. Este módulo junto con el análisis de fotografías a través del Fotograma, nos aportan información de nuestra historia y los lugares que ocupamos en nuestro propio sistema familiar.

### **Bases Legales.**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 102,

Establece como fines de la educación venezolana, el pleno desarrollo de la personalidad, la formación de ciudadanos aptos para la vida y para el ejercicio de la democracia, el fomento de la cultura y el desarrollo del espíritu de solidaridad humana. (p. 35).

Evidentemente, según lo establecido en el artículo anterior, el sistema educativo venezolano tiene una función que interrelaciona de una manera dinámica dos grandes elementos, niveles y modalidades, teniendo como finalidad el mandato constitucional establecido en el citado artículo.

Por otro lado, la Ley Orgánica de Educación (2009), en el artículo 38, establece que la formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes y proyectos, actualiza y mejora el nivel de

conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

De este artículo, se desprende, que los profesionales de la docencia deben estar en formación permanente y continua actualización y mejora del nivel de sus conocimientos con el propósito de optimizar su desempeño.

En el Reglamento del Ejercicio de la profesión Docente (2000) en su artículo 11, establece: la autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal directivo el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de dirección.

De este artículo se desprende que entre las funciones del gerente educativo está la de garantizar a su personal condiciones laborales favorables y recursos materiales suficientes para optimizar un mejor desempeño y evitar los posibles conflictos que surgen cuando hay escasez de ello.



### Operacionalización de Variables.

#### Objetivo General:

Propuesta de estrategia para la resolución de conflictos desde la gerencia educativa basada en la Pedagogía Sistémica.

Caso de Estudio: C.E.I.B.N. Montalbán.

Objetivos	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar las estrategias empleadas por el personal directivo del C.E.I.B.N. Montalbán en la resolución de conflictos.	Causas del conflicto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación efectiva</li> <li>- Relaciones interpersonales.</li> <li>- Comportamiento social</li> <li>- Confianza entre el personal</li> </ul>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3 Y 4</p> <p>5</p>
	Manejos del conflicto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impositivo</li> <li>- Evasivo</li> <li>- Conciliador</li> </ul>	<p>6</p> <p>7</p> <p>8</p>
	Mediación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confrontaciones</li> <li>- Liderato de poder</li> <li>- Dialogo abierto</li> <li>- Confianza y aceptación</li> <li>- Polariza a las personas o grupos.</li> </ul>	<p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p>

Determinar la factibilidad de una propuesta basada en la resolución de conflicto desde la pedagogía sistémica en el C. E. I. B. N. Montalbán.	Instrumentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Resolución de conflictos</li> <li>- Comunicación verbal</li> </ul>	14 15 16
	Sistémicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Órdenes del Amor</li> </ul>	17
	Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automotivación</li> <li>- Tratamiento de conflictos</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Comunicación interpersonal</li> </ul>	18 19 20 21
Diseñar estrategias desde la Pedagogía Sistémica para la resolución de conflictos desde la dirección y los docentes del C.E.I.B.N Montalbán.	Inteligencia Transgeneracional	Estrategias de cambios <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genograma</li> <li>- Fotograma</li> <li>- Autobiografía</li> <li>- Constelaciones Familiares</li> </ul>	22

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

A continuación se presenta de manera detallada los aspectos que se tomaran en cuenta para el alcance de los objetivos planteados en el desarrollo de esta investigación a partir del criterio de diversos autores especialista desde la perspectiva metodológica. Un proyecto factible según El manual de la UPEL (2011): “Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p. 21). Este se desarrolla en tres fases fundamentales: diagnostico, factibilidad y diseño de la propuesta; las cuales se presentan a continuación.

#### **Fase I Diagnóstico**

En esta fase se diagnostica a través de la aplicación de un instrumento, se verifico la necesidad que existe en el plantel de aplicar estrategias para la resolución de conflictos con la finalidad de mejorar el desempeño laboral y las relaciones interpersonales.

#### **Naturaleza de la Investigación**

El diseño de investigación basada en, Arias (2009), señala: “Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema practico o satisfacer una necesidad (p. 134). Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”.

esto hace evidente, la importancia de un diseño de estrategias para la resolución de conflictos desde la gerencia educativa basada en la pedagogía sistémica, caso de estudio: C.E.I.B.N. Montalbán.

### **Diseño de Investigación**

Esta investigación descriptivo definido por Hernández, Fernández y Baptista (2003), como aquellos que: “tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables” en un momento dado.

### **Población**

Definida por Hernández, Fernández y Baptista (2003) como: “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 304); en este caso el personal docente que labora en el C.E.I.B.N. Montalbán ubicada en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, que según nómina del plantel son 16 docentes.

### **Muestra**

En referencia a la muestra Hernández, Fernández y Baptista (2003), la muestra “es un sub-conjunto de elementos pertenecen a un conjunto definido llamado población del cual se recolectan datos” (p.302). la muestra representa la porción del universo que se toma para aplicar los instrumentos de recolección de datos. Como la muestra es pequeña se tomara toda la población de 16 docentes.

## **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

Es de considerar que debido a las características de la investigación, se evidencia el enfoque cuantitativo se destacaron los elementos para determinar la recolección de datos, en el cual se destaca la técnica, el instrumento y el tipo del mismo.

Al respecto, como técnica se aplicará es el de la encuesta, para Córdoba (2008) es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos (p.19). Esto va a determinar, la relevancia del procesamiento de datos para recopilar la información del tema planteado en el estudio.

Para efecto del, se formulará por medio de un cuestionario, Tamayo (2008) manifiesta que contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio (p.124). El mismo se formulará bajo la perspectiva de la Instrumento escala Likert.

En este sentido, para Hernández, Fernández y Baptista (2003) señala que el escalamiento tipo Likert es un método que fue desarrollado por Rensis Likert y consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos (p.368). La construcción consistirá ( 22 ) enunciados relacionados con los indicadores de

la operacionalización de la variable.

## **Análisis Estadístico**

Plantea Hernández; Fernández y Baptista (2003) que “hoy en día el análisis cuantitativo de los datos se llevan a cabo por computadora” (p. 494). En este caso se realizara utilizando SPSS que es un programa estadístico informático y de uso popular debido a la capacidad de trabajar con bases de datos de gran tamaño.

Por otra parte para el análisis de la confiabilidad del instrumento se aplicara el coeficiente de Cronbach que siguiendo al planteamiento de Hernández, Fernández y Baptista (2003) requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores entre 0 y 1 (...). Es importante señalar que la confiabilidad según los mencionados autores tienen que ver con el grado en el que la aplicación de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares (p. 348). Las ventaja de este análisis de confiabilidad es que simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente a través de la siguiente formula:

Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

## **Validez y Confiabilidad**

La validez según UFT (2001) “Se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir” (p.64), la misma se determinó mediante el juicio de expertos en la temática de la investigación, tomando en consideración la pertinencia, coherencia, claridad y ubicación de los ítems.

Al respecto, el procedimiento que se aplicará para su validación, se considerará la selección de tres especialistas, estos expusieron los criterios para corregir un ítem y variable de estudio, aceptando las sugerencias de estos expertos y mejorar los instrumentos, para procesar el desarrollo del análisis del mismo enfocando los medios para poder aplicar el cuestionario, de esta forma el proceso de validez se buscó tres expertos para realizar su evaluación respectiva al cuestionario a utilizar.

La confiabilidad de un instrumento según Tamayo (ob.cit), se refiere a la “Condición en la cual observaciones repetidas de los mismos fenómenos como instrumento presentan resultados similares” (p.150).

De allí que para determinar la confiabilidad se aplicó una prueba piloto, a otros sujetos con características similares a las de la muestra en estudio, con la finalidad de verificar si el instrumento es o no confiable para su aplicación, utilizando para ello la siguiente fórmula del coeficiente de Alpha de Cronbach, la cual se refiere según Ruiz (2002) que es: “Un método estadístico de las dos mitades, el cual es aplicable a los instrumentos de escala de aptitud o Likert”. (p.38).

Sobre la base de este planteamiento se utilizó la siguiente fórmula para

prueba piloto que fue aplicada a sujeto con características similares

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

$$Si^2 = \frac{(R_1 - \bar{X}_1)^2 + (R_2 - \bar{X}_2)^2 + (R_3 - \bar{X}_3)^2 + (R_4 - \bar{X}_{41})^2 + \dots + (R_n - \bar{X}_i)^2}{n}$$

$$St^2 = \frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N}$$

Donde:

K = número de ítems del instrumento

Si<sup>2</sup> = varianza de cada ítem

St<sup>2</sup> = varianza del instrumento

R<sub>(x)</sub> = es la respuesta al ítem dada por el encuestador (x)

n = es el número de sujetos

$\bar{X}_i$  = es la media del ítem

Es oportuno expresar que los resultados obtenidos después de aplicar el estudio piloto, se hará referencia a lo presentado por Ruiz (ob.cit) quien describe en la siguiente tabla los valores de los instrumentos es decir, define los criterios valorativos, los cuales van a permitir asociar si el instrumento aplicado es realmente confiable:



## Escala

ESCALA	CATEGORÍA
0 a 0,20	May bajas
0,21 a 0,40	Baja
0,41 a 0,60	Moderada
0,61 a 0,80	Alta
0,81 a 1,00	Muy Alta

**Fuente:** Ruiz (2002)

## Fase II. Estudio de Factibilidad

Hace referencia a los lineamientos presentados por Jiménez (2002), quien expresa que en un proyecto factible: “determina de manera científica la viabilidad del proyecto, se mide, cuantifica y se relacionan los resultados parciales de los estudios de mercado, técnico y financiero”. (p.59). De esta forma se especificarán los elementos mencionados para mayor proyección del diagnóstico y la factibilidad.

## Fase III. Diseño de la propuesta

La elaboración de la propuesta representa la fase más importante de la investigación, pues en esta, se procede a la selección de un conjunto de estrategias de resolución de conflicto desde la gerencia educativa basada en la pedagogía sistémica.

## **Capítulo IV**

### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

Con el propósito de aplicar las estrategias para la resolución de conflictos en la gerencia educativa, se aplicó un instrumento que consistió en un cuestionario adaptado a la Escala de Likert, cuyas alternativas de respuesta fueron: (3) Siempre (2) Algunas Veces (1) Nunca, el cual fue dirigido a los docentes que conforman la muestra de dicha institución, es decir, dieciséis (16), en el cual se midieron las variables: “Resolución de Conflicto”, “Pedagogía Sistémica”, “ Propuesta de Estrategias”.

La información recabada por el instrumento fue procesada y analizada a través de la estadística descriptiva presentada en tablas y gráficos elaborados en forma de frecuencias y porcentajes, de acuerdo con los ítems de cada indicador, logrando establecer con claridad la relación entre las variables. En el análisis de los resultados del estudio, se tomaron en consideración las categorías de mayor resultado.

Así mismo, se procedió a interpretar cada uno de los ítems estableciendo la relación suministrada por los sujetos encuestados, representados por dieciséis (16) docentes y el basamento teórico que argumenta la presente investigación.

Dimensiones: Causas del Conflicto

Indicadores: Comunicación Efectiva (ítem 1)

Relaciones Interpersonales (ítem2)

Comportamiento Social (ítem 3,4)

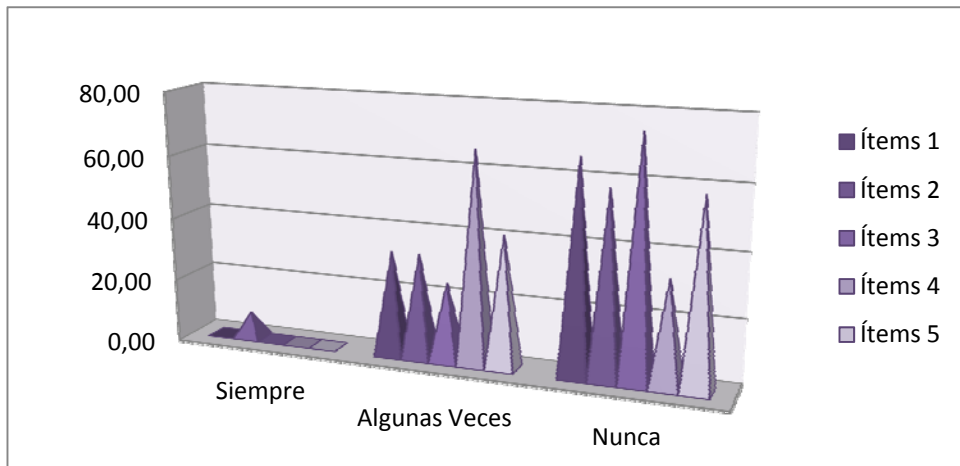
Confianza entre el Personal (ítem 5)

TABLA N° 1

No.	Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	Se ejerce efectiva en la institución la comunicación entre el director y el resto del personal.	0	0,00	4	33,33	8	66,67
2	En la institución se promueven los valores de convivencia entre el personal.	1	8,33	4	33,33	7	58,33
3	El directivo maneja sus emociones de forma adecuada ante situaciones de conflicto.	0	0,00	3	25,00	9	75,00
4	En la institución se planifica las actividades con el fin de lograr el desarrollo efectivo de los procesos gerenciales.	0	0,00	8	66,67	4	33,33
5	Se establecen relaciones interpersonales armoniosas entre el personal que labora	0	0,00	5	41,67	7	58,33

	en la institución								
--	-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Gráfico N°1



Fuente: Sosa (2013)

### Interpretación de la tabla y el gráfico N° 1

Para la variable de Resolución de Conflictos, en el indicador n° 1, ¿se ejerce efectiva en la institución la comunicación entre el director y el resto del personal?, el sesenta y seis coma sesenta y siete (66,67%) por ciento de la muestra encuestada manifestó que nunca el directivo ejerce la comunicación efectiva, mientras que el treinta y tres coma treinta y tres (33,33%) por ciento que el directivo algunas veces ejerce la comunicación de manera efectiva entre el director y el resto del personal. Castillo (2000), define “se entiende por comunicación al proceso para influenciar, para persuadir, para establecer relaciones humanas, para materializar ideas, estados subjetivos, los cuales hacen que la vida humana pueda cumplir esas finalidades de interpelación social” (p.29).

En el indicador N° 2 ¿En la institución se promueven los valores de convivencia entre el personal?, el cincuenta y ocho coma treinta y tres (58,33%) por ciento de los encuestados respondió que nunca se promueven los valores de convivencia, mientras que el treinta y tres coma treinta y tres (33,33%) por ciento que algunas veces se promueven los valores de convivencia y un ocho coma treinta y tres (8,33%) por ciento respondió que siempre se promueven los valores de convivencia en el C.E.I.B.N. Montalbán.

En el indicador N°3 ¿El directivo maneja sus emociones de forma adecuada ante situaciones de conflicto?, el setenta y cinco (75,00%) por ciento de los encuestados respondió que el directivo nunca maneja sus emociones, mientras que el veinticinco (25,00%) por ciento contestó que algunas veces las maneja adecuadamente ante situación de conflicto. Sernal (2007) señala en el perfil del gerente educativo de poseer características éticas “poseer normas morales bien definidas que controle su conducta dentro del medio donde se desenvuelve”.

En el indicador N°4 ¿En la institución se planifica las actividades con el fin de lograr el desarrollo efectivo de los procesos gerenciales? El sesenta y seis coma sesenta y siete (66,67%) por ciento de los encuestados contestó que algunas veces se planifica las actividades, mientras que el treinta y tres coma treinta y tres (33,33%) por ciento, manifestó que nunca se planifican las actividades con el fin de lograr los procesos gerenciales. Sernal (2007), hace referencia a los conocimientos administrativos “el gerente debe

poseer conocimientos de las funciones administrativas que se han de desarrollar en toda organización, es decir, debe ser capaz de planificar, organizar, dirigir, evaluar y supervisar”.

En el indicador N° 5 ¿Se establecen relaciones interpersonales armoniosas entre el personal que labora en la institución? El cincuenta y ocho coma treinta y tres (58,33%) por ciento de los encuestados respondieron que nunca existe una relación armoniosa entre el personal que labora en el C.E.I.B.N. Montalbán, mientras que un cuarenta y uno coma sesenta y siete (41,67%) por ciento respondió que algunas veces existe relación armoniosa entre estos.

El resultado de estos ítemes permite interpretar que las causas de los conflictos vienen dadas por desacuerdos e intereses opuestos, los choques de personalidad ocasionados por diferencias básicas en personalidad, valores y actitudes. Para el gerente educativo del C.E.I.B.N Montalbán, en el cumplimiento con los perfiles del gerente, desarrolla sus funciones con una deficiencia en el intercambio verbal para ejercer la acción del líder y establecer el logro de los objetivos. El director como figura principal debe planear, organizar sus funciones, siendo conductor del personal a su cargo y principal motivador para lograr una deseable relación humana.

Dimensiones: Manejos del Conflicto

Indicadores: Conciliador (ítem 6)

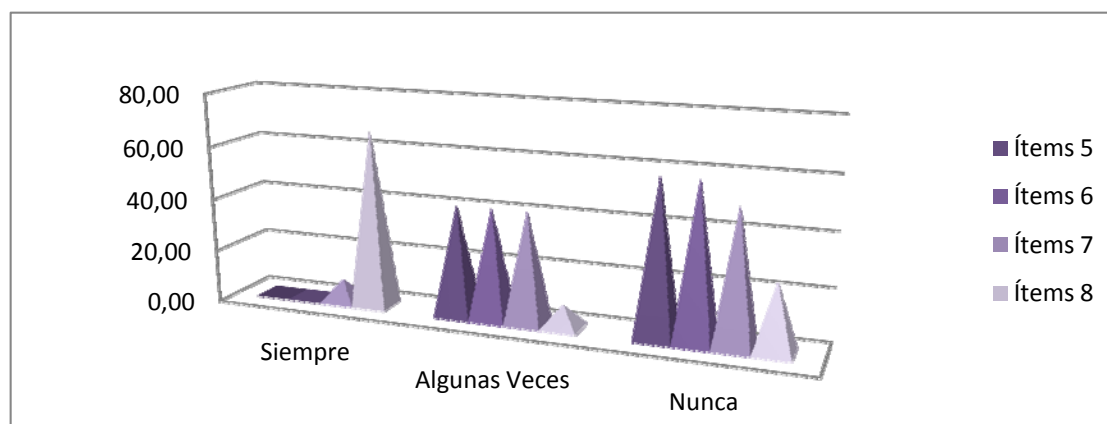
Evasivo (ítem 7)

Impositivo (ítem 8)

TABLA N° 2

No.	Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
6	Ante cualquier conflicto entre el personal de la institución, el directivo practica la conciliación.	0	0,00	5	41,67	7	58,33
7	El directivo del plantel se ocupa de hacer seguimiento ante situaciones conflictivas en la institución	1	8,33	5	41,67	6	50,00
8	El personal directivo impone soluciones a los conflictos sin consultar al equipo.	8	66,67	1	8,33	3	25,00

Gráfico N° 2



Fuente: Sosa (2013)

## **Interpretación de la tabla y el gráfico N° 2**

Cómo manejar un conflicto, cómo solucionar las diferencias humanas es un reto que el gerente educativo debe enfrentar día a día en su organización; no puede evadirlos ni fingir que no existen. Para ello se constató a través de la variable de resolución de conflicto, cuyo indicador es el estilo conciliador, en el ítem n° 6, cuando se consulta ¿Ante cualquier conflicto entre el personal de la institución, el directivo practica la conciliación?, los encuestados contestaron en un cincuenta y ocho coma treinta y tres (58,33%) por ciento que nunca el directivo practica la conciliación, mientras que el cuarenta y uno coma cuarenta y siete (41,67%) por ciento de la población aprueba que algunas veces el directivo del C.E.I.B.N. Montalbán practica la conciliación ante conflictos presentes en la institución.

En el indicador n° 7 referido al estilo evasivo ¿El directivo del plantel se ocupa de hacer seguimiento ante situaciones conflictivas en la institución? Los encuestados contestaron en un cincuenta (50,00%) por ciento que nunca hace seguimientos a los conflictos, mientras que un cuarenta y uno coma sesenta y siete (41,67%) por ciento considera algunas veces el directivo si se ocupa y un (8,33%) por ciento manifiesta que el directivo del C.E.I.B.N. Montalbán hace seguimiento a las situaciones conflictivas que se presentan en la institución.



En el indicador n°8, cuyo estilo es el impositivo, se consulta ¿El personal directivo impone soluciones a los conflictos sin consultar al equipo? A lo que el sesenta y seis coma sesenta y siete (66,67%) por ciento de los encuestados respondieron siempre impone soluciones, el veinticinco (25,00%) por ciento manifestó que nunca impone soluciones y un ocho coma treinta y tres (8,33%) por ciento expreso que el directivo del C.E.I.B.N. Montalbán, algunas veces impone solución es sin consultar al equipo.

En vista de los resultados obtenidos se evidencia que un alto porcentaje del personal considera que el gerente impone solución a los conflictos, sin considerar el punto de vista del personal donde hay desacuerdos, lo que permite afirmar que el gerente posee un estilo evasivo e impositivo al manejar los conflictos, evadir los problemas no solucionará el conflictos y atacar los problema de forma impositiva solamente beneficiara al gerente y no al resto del personal y no le hará seguimiento para su conciliación.

Para Hellriegel y Slocum ( 2009) tanto el estilo evasivo como el impositivo “suelen estar asociados con un uso menos constructivo del conflicto, con sentimientos negativos provenientes de otros y con evaluaciones desfavorables del desempeño y las capacidades”(p.368).

Dimensiones: Mediación

Indicadores: Confrontación (ítem 9)

Liderato de Poder (ítem10)

Dialogo Abierto (ítem 11)

Confianza y Aceptación (ítem 12)

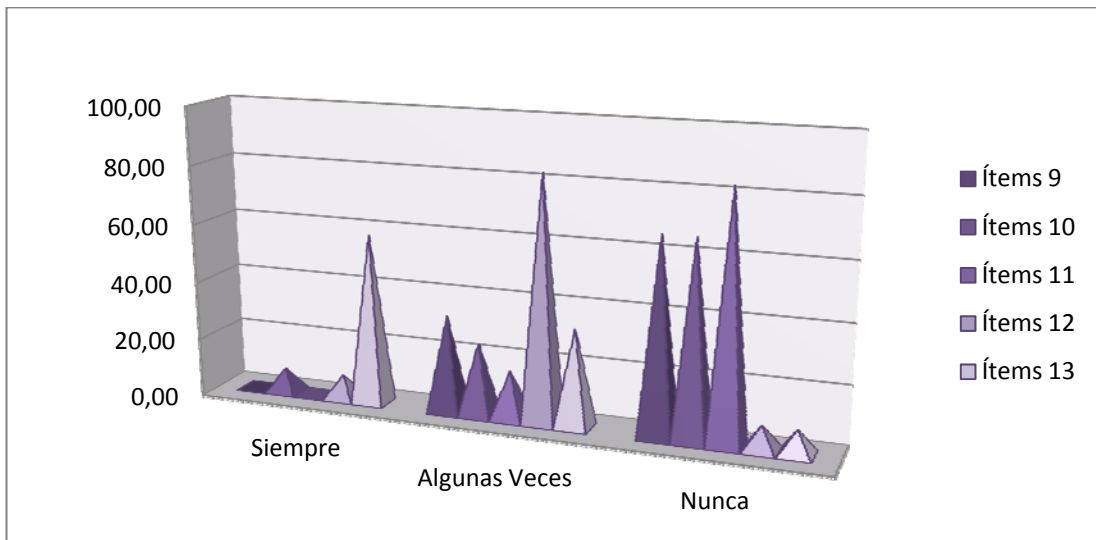
Polariza a las personas o grupos (ítem 13)

TABLA N° 3

No.	Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
9	El directivo confronta al personal como medio de solución de conflictos.	0	0,00	4	33,33	8	66,67
10	El gerente de la organización escoge alternativas adecuadas para la resolución de los conflictos.	1	8,33	3	25,00	8	66,67
11	El directivo escucha con atención las opiniones de su personal tomándolo en cuenta para la solución de conflictos.	0	0,00	2	16,67	10	83,33

12	Los docentes trabajan conjuntamente con el directivo para planifica y alcanzar los objetivos.	1	8,33	10	83,33	1	8,33
13	El directivo corrompe la imagen, la moral, la identidad grupal polarizando a los miembros de la organización, destruyendo así la cooperación y el trabajo en equipo en todas las actividades que se utilizan en la institución.	7	58,33	4	33,33	1	8,33

Gráfico N° 3



Fuente: Sosa (2013)

**Interpretación de la tabla y el gráfico N° 3**

Para la variable de resolución de conflictos, cuyo indicador hace referencia a las confrontaciones n° 9 ¿El directivo confronta al personal como medio de solución de conflictos? Los encuestados respondieron con un sesenta y seis coma sesenta y siete (66,67%) por ciento que nunca el directivo confronta como medio de solución de conflictos, mientras que un treinta y tres coma treinta y tres (33,33%) por ciento manifiesta que algunas veces el gerente del C.E.I.B.N. Montalbán confronta al personal como medio de solución de conflictos.

Para el indicador n° 10 referente al liderato de poder ¿El gerente de la organización escoge alternativas adecuadas para la resolución de los conflictos? Los encuestados manifestaron en un sesenta y seis coma sesenta y siete (66,67%) por ciento que nunca el gerente escoge las alternativas adecuadas para la resolución de conflictos, mientras que un veinticinco (25,00%) por ciento expreso que algunas veces elige las alternativas correctamente y un ocho coma treinta y tres (8,33%) por ciento expresa que el directivo del C.E.I.B.N. Montalbán escoge siempre las alternativas adecuadas para la resolución de conflictos.

En cuanto al indicador n° 11, referido al dialogo abierto ¿El directivo escucha con atención las opiniones de su personal tomándolo en cuenta para la solución de conflictos? Los encuestados expresaron que el directivo del C.E.I.B.N. Montalbán en un ochenta y tres coma treinta y tres (83,33%) por ciento nunca escucha con atención las opiniones de su personal, mientras que un dieciséis coma sesenta y siete (16,67%) por ciento manifestó que algunas veces el directivo escucha al personal.

El indicador n° 12 con referencia a confianza y aceptación ¿Los docentes trabajan conjuntamente con el directivo para planificar y alcanzar los objetivos?, los encuestados respondieron en un ochenta y tres coma treinta y tres (83,33%) por ciento que algunas veces trabajan en conjunto, mientras que en un ocho coma treinta y tres (8,33%) por ciento expresó que nunca trabajan en conjunto y un ocho coma treinta y tres (8,33%) por ciento que siempre trabajan en conjunto el personal docente con el directivo del C.E.I.B.N. Montalbán para alcanzar los objetivos.

El indicador n° 13 basado en la polarización de las personas o grupos ¿El directivo corrompe la imagen, la moral, la identidad grupal polarizando a los miembros de la organización, destruyendo así la cooperación y el trabajo en equipo en todas las actividades que se realizan en la institución? A lo que un cincuenta y ocho coma treinta y tres (58,33%) por ciento manifestó que siempre polariza los miembros de la organización, mientras que un treinta y tres coma treinta y tres (33,33%) por ciento, expresó que algunas veces destruye la cooperación y el trabajo en equipo y un ocho coma treinta y tres (8,33%) por ciento que nunca el directivo del C.E.I.B.N. Montalbán corrompe la imagen, la moral, la identidad grupal polarizando los miembros de la organización.

En base a los resultados obtenidos se evidencia que el gerente educativo del C.E.I.B.N. Montalbán no escucha con atención las opiniones de su personal, corrompiendo la imagen, la moral, y polarizando a las personas o grupos, aunque algunas veces trabajan en conjunto para planificar y

alcanzar los objetivos, pero es el gerente quien escoge las alternativas que considera adecuada para la resolución de conflictos. Al respecto el surgimiento del Conflicto en las Escuelas es ineludible, ya que como organizaciones, cuentan con un personal docente y directivo, que debido a diferencias personales, de preparación, criterios y valores, van a diferir en los planteamientos y en las acciones que hay que aplicar, para cumplir los objetivos que tienen que alcanzar, para ello es necesario aplicar La Mediación, como un abanico de posibilidades para la resolución de conflictos en el C.E.I.B.N. Montalbán, de manera adecuada con un resultado que favorezca a las partes en Conflicto y contribuya en un futuro a disminuir las diferencias que puedan desencadenar los mismos.

Según Fisas (ob.cit)" La Mediación interviene más sobre las conductas de los actores que sobre la estructura del Conflicto, no obstante los cambios psicológicos y conductuales que logra la Mediación pueden capacitar a los actores a abordar mejor el tratamiento estructural del Conflicto" (pag.4). .

Se requiere por lo tanto, conocer técnicas adecuadas y entrenarse para aplicarlas correctamente, de manera de mejorar la comunicación, la comprensión del problema del otro y el propio, practicar la reflexión, la tolerancia, el dialogo, con el objetivo claro de atenuar y resolver el Conflicto que se presente. En ese camino, prevenir el surgimiento de nuevos Conflictos.

Dimensión: Instrumentales

Indicadores: Toma de Decisiones (ítem 14)

Resolución de Conflicto (ítem 15)

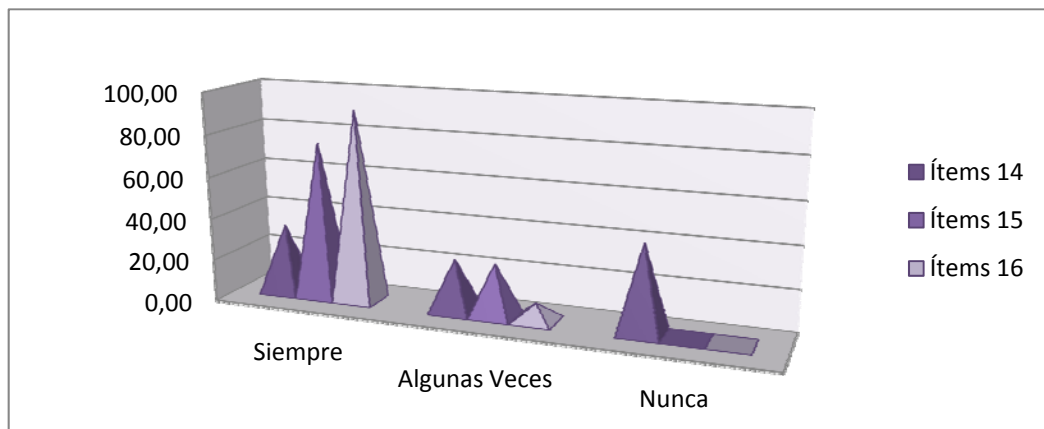
Comunicación Verbal (ítem 16)

TABLA N ° 4

No.	Ítems	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
14	Los miembros de la institución toman decisiones acertadas al momento en que se generan un conflicto en la institución.	4	33,33	3	25,00	5	41,67
15	Como miembro de la institución está dispuesto a demostrar y responder a manifestaciones de afecto, respeto, solidaridad, compañerismo y cooperación con sus compañeros.	9	75,00	3	25,00	0	0,00
16	Esta dispuesto a mantener el dialogo, el intercambio oral y la conversación sana con sus	11	91,67	1	8,33	0	0,00

compañeros.							
-------------	--	--	--	--	--	--	--

Gráfico N° 4



Fuente: Sosa (2013)

### Interpretación de la tabla y el gráfico N° 4

Para la variable de la Pedagogía Sistémica, basada en la toma de decisiones indicador n°14 ¿Los miembros de la institución toman decisiones acertadas al momento en que se generan un conflicto en la institución? Donde los encuestados manifestaron en un cuarenta y uno coma sesenta y siete (41,67%) por ciento de los miembros nunca toman decisiones



acertadas, mientras que un treinta y tres coma treinta y tres (33,33%) por ciento expreso que siempre que se generan conflictos en la institución toman decisiones acertadas y un veinticinco (25,00%) por ciento de los encuestado del C.E.I.B.N. Montalbán aciertan que algunas veces los miembros toman buenas decisiones.

En el indicador n| 15, basado en la resolución de conflictos ¿Cómo miembro de la institución está dispuesto a demostrar y responder a manifestaciones de afecto, respeto, solidaridad, compañerismo y cooperación entre sus compañeros? El setenta y cinco (75,00%) por ciento de los encuestados en el C.E.I.B.N. Montalbán contesto que siempre están dispuestos, mientras que el veinticinco (25,00%) por ciento algunas veces demuestran y responden a manifestaciones de afecto y compañerismo.

En base al indicador n°16, en cuanto a la comunicación verbal ¿Esta dispuesto a mantener el dialogo, el intercambio oral y la conversación sana con sus compañeros? El noventa y uno coma sesenta y siete (91,67%) por ciento de los encuestados respondió que siempre están en disposición a mantener el dialogo sano, mientras que un ocho coma treinta y tres (8,33%) por ciento expresa que algunas veces están dispuesto a la conversación sana entre los compañeros del C.E.I.B.N. Montalbán.

De acuerdo a los datos obtenidos, un gran porcentaje de los miembros de la organización están dispuestos a mantener un dialogo, buena comunicación, cooperación y afecto entre si, sin embargo manifiesta que no toman las decisiones acertadas para la resolución de conflicto. Basándonos

en estos resultados tomamos a Romero (2006) en las competencias gerenciales instrumentales de la pedagogía sistémica como “herramientas para el aprendizaje y la formación” Cuando se quiere resolver un Conflicto interpersonal es necesario encontrar alternativas de solución, que permitan principalmente establecer canales de comunicación, es en este caso la técnica de la Pedagogía Sistémica, ejerce mayor utilidad, puede moldear la conducta de los individuos, mejorar sus actitudes, sus habilidades y permitirles, alcanzar un nivel de vida mejor, al permitirles comunicarse adecuadamente sin interferencias, evitando de esta manera la formación de discrepancias, los compañeros llegan a comprender que escuchar y entender es tan importante que al resolverse los Conflictos de manera adecuada, el trabajo se hace más productivo aprovechando las diferentes ideas o planteamientos y de esta forma cumplir con los objetivos que tienen las organizaciones escolares.

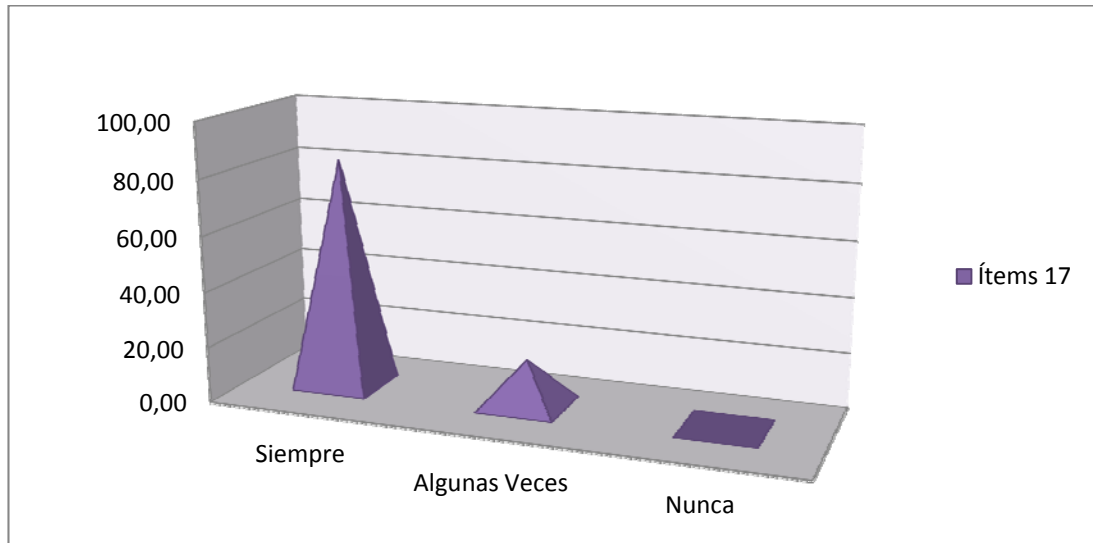
Dimensiones: Sistémico

Indicadores: Ordenes del Amor (ítem 17)

TABLA N° 5

No.	Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
17	Está interesado en conocer y aplicar estrategias que fomenten de manera efectiva las buenas relaciones tanto a nivel institucional como personal.	10	83,33	2	16,67	0	0,00

Gráfico N° 5



Fuente: Sosa (2013)

### Interpretación de la tabla y el gráfico N° 5

Para la variable de Pedagogía Sistémica, en el indicador n° 17 en las órdenes del amor ¿Está interesado en conocer y aplicar estrategias que fomenten de manera efectiva las buenas relaciones tanto a nivel institucional como personal? Los encuestados manifestaron en un ochenta y tres coma treinta y tres (83,33 %) por ciento que están interesados en conocer estrategias para las buenas relaciones, mientras que el resto contestó en un dieciséis coma sesenta y siete (16,67 %) por ciento que algunas veces se interesan por conocer estrategias para mejorar las relaciones en el C.E.I.B.N. Montalbán.

Dado el alto porcentaje que manifestó tener interés por conocer y aplicar estrategias para mejorar las buenas relaciones, al asumir esta

disposición, hay un impacto directo en cómo se manifiestan las órdenes del amor del que nos habla Hellinger y Olvera (2010) “pertenencia, jerarquía y equilibrio entre el dar y tomar, los conflictos generacionales representan una problemática real para las familias, las escuelas y en todo el mundo ¿qué es lo que estamos dispuestos a hacer y cambiar para reducir estas brechas? ”

Dimensión: Interpersonales

Indicadores: Automotivación (ítem 18)

Tratamiento de Conflictos (ítem 19)

Trabajo en Equipo (ítem 20)

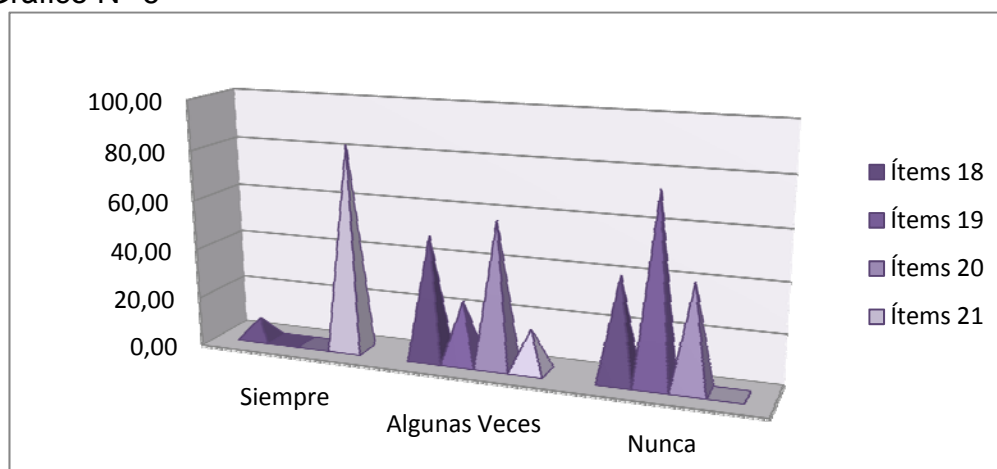
Comunicación Interpersonal (ítem 21)

Tabla N° 6

No.	Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
18	Existe una relación justa entre los esfuerzos que realiza con respecto a la realimentación o respuesta obtenida.	1	8,33	6	50,00	5	41,67

19	El directivo ante situaciones negativas es proactivo y emprendedor ante la búsqueda de estrategias alternativas en la resolución de conflictos.	0	0,00	3	25,00	9	75,00
20	Considera el directivo las propuestas que genera el equipo que labora en la institución para la resolución de conflictos.	0	0,00	7	58,33	5	41,67
21	El gerente institucional emplea la comunicación oral y escrita como medio de entendimiento interpersonal.	10	83,33	2	16,67	0	0,00

Gráfico N° 6



Fuente: Sosa (2013)

### Interpretación de la tabla y el gráfico N° 6

Para la variable sistémica en cuanto a las relaciones interpersonales, en el indicador 18 automotivación ¿Existe una relación justa entre los esfuerzos que realiza con respecto a la realimentación o respuesta obtenida? Un alto porcentaje de los encuestados manifestó en un 83,33 % que nunca reciben una recompensa los esfuerzos realizados, mientras que un 8,33 de los encuestados del C.E.I.B.N. Montalbán manifiestan que algunas veces son motivados por los esfuerzos que realiza.

Para el indicador 19 tratamiento de conflicto ¿El directivo ante situaciones negativas es proactivo y emprendedor ante la búsqueda de estrategias alternativas en la resolución de conflictos? Lo que los encuestados respondieron en un 75% que nunca el directivo del C.E.I.B.N. Montalbán es proactivo y emprendedor, mientras que el resto en un 25% opina que algunas veces busca alternativas para la resolución de conflictos.

El trabajo en equipo referido al indicador 20 se pregunta ¿Considera el directivo las propuestas que genera el equipo que labora en la institución para la resolución de conflictos? Lo que un 58,33 % de los encuestados manifiesta que algunas veces consideran las propuestas y un 41,67% expresó que nunca es tomada las sugerencias por el directivo del C.E.I.B.N. Montalbán.

Para el indicador 21, basado en la comunicación interpersonal ¿El gerente institucional emplea la comunicación oral y escrita como medio de entendimiento interpersonal? Un 83,33 manifiesta que siempre el directivo utiliza la comunicación, mientras el resto de 16,67% manifiesta que algunas

veces el directivo del C.E.I.B.N. Montalbán utiliza la comunicación como medio de entendimiento.

En las instituciones educativas la resolución de conflictos es un factor importante para el desarrollo de la buena praxis profesional, a través de ella se pueden establecer soluciones inmediatas a situaciones de conflictos, estas decisiones deben girar en pro de alcanzar los objetivos de forma favorable, el gerente es la persona con mayor número de interacciones, es la persona que está a cargo de tomar decisiones, por tal razón se considera que debe tener la capacidad de influir en forma positiva en el resto de los miembros. Sin embargo con los resultados obtenidos se evidencia que el gerente presta poca atención a los aportes y esfuerzos que transmiten sus docentes, aunque utiliza la comunicación como medio de entendimiento, es evidente que no se preocupa por integrar a los miembros de la institución, es importante considerar que el trabajo en equipo debe mantener metas claras y compartidas como el mejor aliciente para trabajar de modo conjunto, armónico y decidido. Robbins (2005).



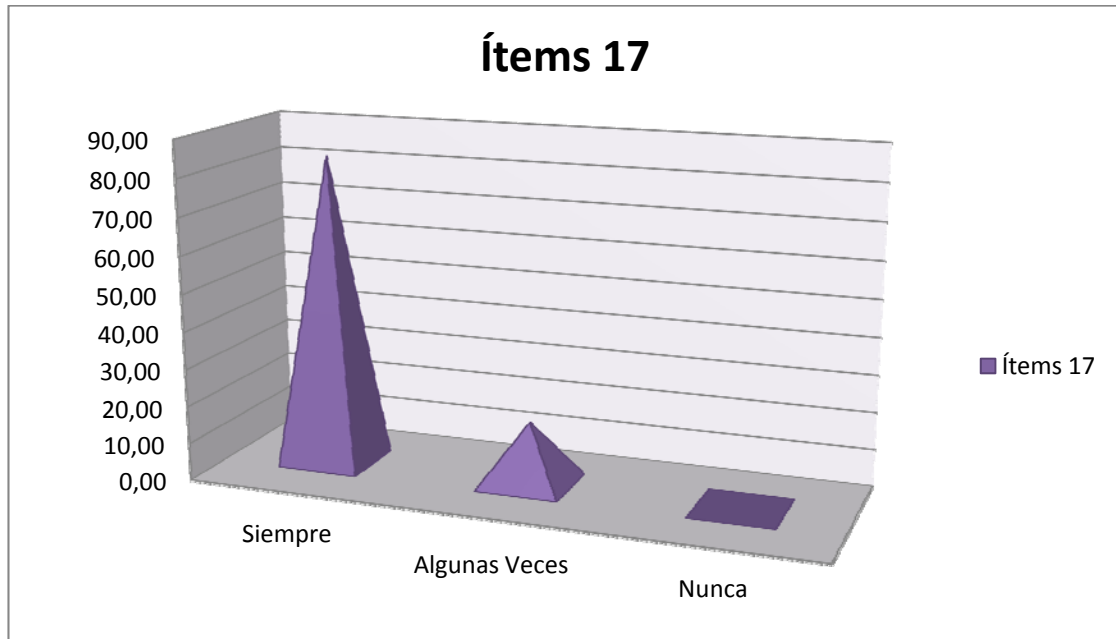
Dimensión: Inteligencia Transgeneracional

Indicador: Estrategias de Cambios

Tabla N° 7

No.	Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
22	Esta dispuesto a aplicar estrategias de cambios, basados en la pedagogía sistémica permitiendo solucionar los conflictos y mejorar la calidad de vida tanto a nivel institucional	10	83,33	2	16,67	0	0,00

como a nivel personal.



Fuente: Sosa (2013)

### Interpretación de la tabla y el gráfico N° 7

Para la variable de propuestas de estrategias, para el indicador 22 estrategias de cambio se preguntó ¿Esta dispuesto a aplicar estrategias de cambios basados en la Pedagogía Sistémica permitiendo solucionar los conflictos y mejorar la calidad de vida tanto a nivel institucional como personal? A lo que el ochenta y tres coma treinta y tres (83,33%) por ciento de los encuestados manifiesta interés por aplicar estrategias de cambios, mientras que algunas veces un dieciséis coma sesenta y siete (16,67 %) por

ciento muestra interés por aplicar estrategias de cambios para mejorar las relaciones.

Para Thompson (2000) solicitar a una persona que narre sus recuerdos vitales le puede cambiar su perspectiva sobre la importancia de las cosas, su intención, finalidad, consecuencias, etc. y proporcionarle incluso otra mirada al pasado y darle fuerza para luchar y enfrentar situaciones presentes.

## **Conclusiones**

De acuerdo con la información suministrada por los docentes, sujetos a la muestra de la investigación relacionada con “estrategias para la resolución de conflictos desde la gerencia educativa basada en la pedagogía sistémica: caso: C.E.I.B.N. Montalbán” se pudo llegar a las siguientes conclusiones.

Con relación al primer objetivo de la presente investigación, cuyo

propósito fue diagnosticar las estrategias empleadas por el personal directivo del C.E.I.B.N. Montalbán en la resolución de conflictos, los resultados indican que el gerente educativo de esta institución al momento de presentarse situaciones de conflictos toma decisiones sin consultar al equipo, por lo tanto no busca conciliación entre ellos, por lo que las relaciones interpersonales entre el personal carece de armonía, respeto y valores y por supuesto la comunicación entre el directivo y el resto del personal de la institución no es efectiva, siendo esta una de las principales causas de conflictos, ya que no se hace un manejo de conflictos adecuados y por ende no existe la mediación y seguimientos de estos.

De acuerdo a los resultados del instrumento aplicado al personal de la institución, estas habilidades representaron un porcentaje más alto en relación a las otras. Lo que significa que el gerente educativo necesita esforzarse por escuchar y empatizar con su interlocutor para lograr mayor efectividad en la comunicación. Cabe destacar que numerosos autores coinciden que todas las habilidades comunicativas, la escucha activa es la más importante y útil para mediar cualquier conflicto. Así mismo, la empatía es también es uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos.

Con respecto al segundo objetivo, cuyo propósito es determinar la factibilidad de una propuesta basada en la resolución de conflictos desde la pedagogía sistémica, los resultados permiten afirmar en un alto porcentaje que los miembros de la institución desean solucionar los conflictos a través de nuevas estrategias que le permitan mejorar su calidad de vida a nivel profesional tanto como personal, por lo que la propuesta de los nuevos

paradigmas basados en la Pedagogía Sistémica una novedosa corriente pedagógica que aporta una nueva forma de mirar al proceso de Enseñanza-Aprendizaje. Está basada en los "Órdenes del Amor".

La Pedagogía Sistémica, considera imprescindible incluir y retomar todos los recursos y herramientas que han aportado todos los movimientos pedagógicos de la Historia de la Educación y que han contribuido a enriquecerla. En este sentido, la Pedagogía Sistémica no es un movimiento de renovación pedagógico sino de "ordenación", ya que lo que aporta como novedoso es un imagen de orden y estructura como condición imprescindible para que fluya el proceso de Enseñanza-Aprendizaje de un modo amoroso y equilibrado y una nueva forma de mirarlo inclusiva e integradora.

Finalmente, con relación al tercer objetivo, donde se pretende diseñar estrategias desde la pedagogía sistémica para la resolución de conflictos desde la dirección y los docentes, la práctica de la Pedagogía Sistémica va implícita el que los maestros estén en un proceso de desarrollo permanente, especialmente a nivel humano. Asimismo, como esta visión sistémica de la pedagogía está inspirada básicamente en el trabajo fenomenológico transgeneracional, antes de educadores hemos sido alumnos y antes de padres hijos, y entonces resulta crucial para este modelo identificar, ordenar y asentar las etapas de los procesos vitales y honrar la historia y los padres propios; solo así podremos hacer lo mismo con nuestros compañeros y alumnos. Entre las herramientas que utilizamos con esta finalidad están los Movimientos Sistémicos o Constelaciones Familiares, el Genograma, el Fotograma, la Autobiografía personal y la Autobiografía académica.

## **Recomendaciones**

Considerando todas las carencias de habilidades que posee el gerente educativo en cuanto a la resolución de conflictos y a la falta de comunicación que represento un gran porcentaje de los encuestados, se sugiere las siguientes recomendaciones al gerente educativo del C.E.I.B.N. Montalbán:

- Desarrollar técnicas de escucha activa, es decir escuchar con atención

el mensaje e interpretar el significado del mismo.

- Comprender lo que el personal de la institución le expresa y siente.

Así mismo, el gerente educativo deberá desarrollar programas de formación permanente para los demás miembros del equipo, por lo que se recomienda:

- Realizar charlas de comunicación de manera que se fomente la comprensión y se integre la institución.
- Desarrollar actividades de socialización que permitan desarrollar las relaciones interpersonales entre todo el personal.
- Promover talleres sobre el manejo de conflictos con el propósito de que el personal de la institución aprenda a resolver sus diferencias promoviendo así la tolerancia y la buena convivencia. Para ello se propone la pedagogía sistémica como estrategia eficaz en la resolución de conflictos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Amparo (2004): *“Pedagogía sistémica con el enfoque de Bert Hellinger. Redes de amor y respeto en el aula”*, Revista mexicana de Pedagogía, 80, noviembre - diciembre, pp11-13.

Arias, Fidias (2009) *El proyecto de investigación: Introducción a la*

*metodología científica*. (5º. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme

*Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)*. Gaceta oficial N°590.

Coronel (2012). *“Funciones del gerente educativo en las relaciones interpersonales de los docente”* Universidad de Carabobo. Área de estudio de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación.

Drucker, P. (2009). *“Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI”*. Editorial Ateneo. Argentina.

Guevara W (2005). *“La comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional del área administrativa de la dirección de estudios básicos en la facultad de Ingeniería”*. Trabajo no publicado del área de estudio de postgrado de la Universidad de Carabobo.

Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana de México.

Hellinger B (2000). *“Reconocer lo que es”*. Barcelona. Herder.

Hellinger B. (2001). *“Religión, Psicoterapia, cura de almas”*. Barcelona. Herder.

Hellinger B. (2006). *“Eres uno de Nosotros”*. 2da. Edición, España Editorial Alma Lepik.



Hellinger B. y Olvera A. (2010). *“Inteligencia Transgeneracional. Sanando las heridas del pasado”*. Editorial Grupo CUDEC. México.

Hellriegel, D y Slocum, J (2009). *“Administración un enfoque basado en competencias”* (10 a ed.). Mexico: Thomson.

Ley Orgánica de Educación de Venezuela (2009). Gaceta Oficial N°2685 Extraordinaria. Caracas.

Moretti (2008), *“Competencias Comunicacionales del gerente educativo en las relaciones interpersonales”*, Universidad de Carabobo en el Área de Postgrado. Facultad Ciencias de la Educación.

Noguera, E. (2004). *La Gerencia del Futuro*. Editorial Tercer Mundo. Bogotá Colombia.

Olvera A, (2004): *“Los conflictos de los alumnos en la escuela como una expresión de amor a su familia”*, Revista Mexicana de pedagogía, 77, mayo/junio, pp 10-12.

*Reglamento del Ejercicio Docente* (2000). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

Robbins S. (2005) *Comportamiento Organizacional*. 10° Edición. Mexico. Editorial PEARSON.

Ruíz L. (2007) *Gerencia de Aula*. Impreso por los talleres graficons de Instivoc. Yaracuy. Venezuela.

Sernal (2007). *Principios y Funciones Administrativas*. Editorial Mc. Graw Hill, México.

Suarez D (2009). *“El clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal docente del Liceo Bolivariano “Eutimio Rivas” Valencia Estado Carabobo*. Tesis de grado no publicada. Universidad de Carabobo.

Tovar (2012). *“Competencias emocionales en el desempeño educativo del personal Directivo y docente”*. Universidad de Carabobo. Área de estudio de postgrado del Facultad de Ciencias de la Educación.

Valdés (1999). *Gerencia Educativa*. Editorial Limusa s.r.l. Argentina.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**LA PEDAGOGÍA SISTÉMICA COMO ESTRATEGIA EFICAZ EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.**



**Autora: Licda. Johrbriana M. Sosa D.**

**Capítulo V**

**LA PROPUESTA**

**LA PEDAGOGÍA SISTÉMICA COMO ESTRATEGIA EFICAZ EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.**

## **Contenido de la propuesta**

- 1. Presentación de la Propuesta**
- 2. Justificación de la Propuesta**
- 3. Visión**
- 4. Misión**
- 5. Objetivos:**
  - Objetivo General**
  - Objetivo Especifico**
- 6. Descripción de la Propuesta**
- 7. Contenido de la Propuesta**

## **Presentación de la Propuesta**

Uno de los elementos que caracteriza la perspectiva sistémica en la pedagogía es la capacidad que los docentes debemos desarrollar al respecto de nuestra percepción. Para podernos hacer eco de estas influencias generacionales, para podernos percatar del máximo posible de detalles que conforman el contexto, para vincularnos clara y suficientemente con nuestros compañeros y alumnos, debemos estar abiertos a recibir informaciones que no están en primera línea, es más, muchas veces están tapadas, disimuladas, encubiertas con palabras que confunden, con intenciones que distraen, con movimientos que desorientan.

Sólo el poder estar centrados, ubicados, abiertos a las expresiones del contexto nos permitirá acercarnos a las múltiples realidades de nuestros compañeros, y de sus familias, y de esta forma poder intervenir ajustadamente en cada una de sus circunstancias. Así, para poder estar conectados con esta percepción, nosotros mismos debemos conocer nuestros propios orígenes, saber de nuestras vinculaciones, llevar a la superficie las identificaciones, las substituciones y todas aquellas cargas que configuran nuestra historia. Si no miramos esto, si por alguna razón no hemos tomado suficiente de nuestros propios padres, si nos sentimos demasiado arrogantes porque consideramos que nosotros somos mejores que ellos y lo vamos a hacer mucho mejor con nuestros propios hijos, no vamos a estar en disposición de acometer nuestra tarea, porque nuestra percepción estará mediatizada por ideas, conceptos, principios, creencias, expectativas, etc. que nos impedirán percatarnos de lo que acontece en la vida de nuestros alumnos y del tipo de interacciones que establecemos con ellos.

Desde esta perspectiva emerge una doble tarea, para nosotros y en relación con los alumnos, compañeros y sus familias. Se trata de utilizar algunas estrategias que nos permitan ampliar nuestra mirada viendo de dónde venimos. Por eso utilizamos herramientas como el genograma, que es una forma específica de construir el árbol genealógico de la familia, el fotograma, que es la traducción gráfica con imágenes concretas del contenido del genograma, y la autobiografía, que nos permite darnos cuenta de las derivas que ha ido tomando nuestra vida respecto a nuestros estudios, y las vinculaciones que esto comporta en relación con las personas próximas de nuestro contexto, especialmente de nuestros padres y abuelos.

Otra de las herramientas que podemos utilizar los docentes –tomada de las constelaciones familiares– tiene que ver con lo que llamamos “movimientos sistémicos”. Dado que la función de la escuela es educativa y no terapéutica, no podemos manejar las situaciones relacionales mirándolas desde las propias constelaciones; sin embargo, podemos aprovechar algunas de sus características para asomarnos a lo que acontece en la vivencia de nuestros compañeros, alumnos en el marco de sus familias, para entender mejor qué es lo que les está ocurriendo y hacia dónde tienen puesta su mirada y su amor.

La presente propuesta está dirigida a la resolución de conflictos desde la gerencia educativa basada en la pedagogía sistémica. Caso: C.E.I.B.N. Montalbán.

La propuesta nace a partir de la observación diaria dentro de la institución, luego con la aplicación del instrumento, la mayoría del personal que labora en la institución expresó claramente la necesidad de implementar estrategias para la resolución de conflictos.

De igual manera, el personal expreso de manera contundente que el personal directivo, no tiene buena comunicación, no soluciona los conflictos, ni reconoce acciones que se desarrollan a diario. Por ello es necesaria para el desarrollo y fortalecimiento de una institución la motivación de sus miembros, para de esta manera alcanzar los objetivos institucionales e incluso personales.

### **Justificación**

La necesidad de considerar y atender la resolución de conflictos en las

instituciones educativas en los momentos de cambios de paradigmas en la sociedad, permite que la gerencia educativa centre sus esfuerzos en redefinir la misión y la visión que tiene no sólo de sus funciones como administrador educativo, sino la de cada uno de los miembros que forman parte de la institución, es así como la propuesta para estrategias en la resolución de conflictos basados en la pedagogía sistémica, está justificada en primer lugar desde el punto de vista social debido a que su implantación beneficiara un gran colectivo formado por los estudiantes y representantes ya que observarían un cambio por el personal, docente, administrativo y obrero hacia la institución y por ende hacia el sentido de pertenencia de los estudiantes.

Por otra parte tiene una justificación legal ya que siguiendo el contenido del reglamento para el Ejercicio de la Profesión Docente que entro en vigencia bajo el decreto 1.011 publicado en Gaceta Oficial el 04 de Octubre del 2000 ; en cuyo artículo 7 presenta los derechos del personal docente en el numeral 3 muestra “ disfrutar de un ambiente de trabajo acorde a su función” (p. 11), es decir los directivos deben hacer los esfuerzos necesarios para generar un clima laboral satisfactorio.

Es así como, hacer modificaciones en los patrones conductuales de los trabajadores es vital para el proceso de implementación de cualquier cambio de la organización lo cual permite maximizar el esfuerzo y contribución de cada uno de ellos en la institución. De esta manera que está se convierta en un círculo dinámico generador de ideas, actividades creativas, innovadoras, facilitadoras de los procesos, justifica la elaboración e implementación de la propuesta.



## **Visión**

La propuesta de estrategias para la resolución de conflictos basados en la pedagogía sistémica en el C.E.I.B.N. Montalbán, permitirá la integración de las personas que hacen vida en la institución, de tal manera, que se desarrolle un ambiente armónico de trabajo, bajo los principios y valores de la responsabilidad, justicia, compromiso social y servicio de calidad que asentirá formar a los estudiantes de manera comprometida, solidaria, empática e innovadoras, apoyadas en diversas herramientas orientadas hacia la motivación constante del personal.

## **Misión**

La presente propuesta tiene como misión proponer un grupo de estrategias que permita fomentar la integración y participación de yodos los involucrados en el proceso educativo de la institución, y de esta manera se desarrolle el sentido de pertenencia, solidaridad, compañerismo y tolerancia entre las personas que hacen vida en el plantel y donde la comunicación de la información, la socialización del personal, el seguimiento y evaluación de los procesos sean parte de la filosofía del trabajo, todo esto con la finalidad de solucionar los conflictos a través de la pedagogía sistémica.

## **Objetivo General**

Facilitar el conocimiento de los diferentes recursos sistémicos para poder intervenir en los problemas educativos, sociales, escolares y de comunicación que se producen entre alumnos/as, educadores, profesores /as, directivos, padres, madres y agentes sociales en general.

## **Objetivos Específicos**

- Conocer la Pedagogía Sistémica de manera experiencial.
- Facilitar el conocimiento del orden y los principios que rigen los sistemas educativos, sociales, escolares y directivos actuales.
- Enseñar al personal de la institución los recursos sistémicos necesarios para poder intervenir en diferentes tipos de situaciones conflictivas a nivel educativo, escolar y sociofamiliar.
- Obtener los conocimientos que propicien la prevención de conflictos en el marco educativo desde la intervención de lecturas fenomenológicas.
- Dinámica, metodología y socialización de los aprendizajes.

**MÓDULO 1. Antecedentes de la Terapia Sistémica y relación con otros paradigmas y Teorías. La fenomenología.**

<b>Estrategia General:</b>					
<b>Formación personal experiencial dirigida al personal de la institución basada en su propia experiencia.</b>					
<b>Objetivo 1:</b>					
<b>Conocer la Pedagogía Sistémica de manera experiencial.</b>					
<b>Contenidos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>	<b>Lugar</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bert Hellinger y las Constelaciones Familiares Sistémicas.</li> <li>• Constelaciones Familiares Sistémicas versus Movimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los materiales</li> <li>• Aprendizaje vivencial a través de participar como representante.</li> <li>• Ejercicios Prácticos-Vivenciados:</li> </ul>	<p>Laura Carrasco Mercedez Ruíz</p>	<p>CEIB Montalbán</p>	<p>8 horas</p>	<p>Material de apoyo. Videos</p>

<p><b>Sistémicos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Antecedentes de la Terapia Sistémica y su relación con otros paradigmas y teorías.</b></li> <li>• <b>La fenomenología y el abordaje fenomenológico</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Intuición: dentro-fuera</b></li> <li>• <b>Senso-Percepción</b></li> <li>• <b>Sintonía y contacto. La escucha activa.</b></li> </ul>				
---	---	--	--	--	--

**MÓDULO 2: Principios de los órdenes de ayuda en educación y en ámbitos sociales. Análisis generacional y educación. El asesoramiento.**

<b>Estrategia General:</b>					
Definición y observación fenomenológica de las diferente problemáticas y de las medidas a tomar.					
<b>Objetivo 2:</b>					
Facilitar el conocimiento del orden y los principios que rigen los sistemas educativos, sociales, escolares y directivos actuales.					
Contenidos	Estrategias	Responsable	Lugar	Tiempo	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los “Órdenes del Amor”: Pertenencia, Jerarquía y Compensación.</li> <li>• Principios de los órdenes de ayuda en educación y en ámbitos sociales</li> <li>• Las órdenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicios Prácticos- Vivenciados:</li> <li>• La Asesoría Sistémica mediante movimientos sistémicos.</li> <li>• Educadores, equipos de profesionales</li> </ul>	<p>Jhormary Davila Ines Dávila</p>	<p>C.E.I.B Montalbán</p>	<p>8 horas</p>	<p>Material de apoyo. Video bem</p>

<p>de ayuda y sus desórdenes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis generacional y educación desde la visión de los órdenes de ayuda</b></li> </ul> <p><b>Lo transgeneracional, intergeneracional e intrageneracional y su relación con la pedagogía.</b></p>	<p><b>educativos (sociales y/o docentes)</b></p>				
--	--	--	--	--	--

**MÓDULO 3: Historia, desarrollo y evolución de la Pedagogía Sistémica. El nuevo paradigma pedagógico.**

<b>Estrategia General:</b>					
Adquisición de habilidades sistémicas y fenomenológicas para afrontar la tarea profesional educativa, para prevenir los efectos negativos personales del trabajo en situaciones difíciles.					
<b>Objetivo 3:</b>					
Enseñar al personal de la institución los recursos sistémicos necesarios para poder intervenir en diferentes tipos de situaciones conflictivas a nivel educativo, escolar y socio familiar.					
Contenidos	Estrategias	Responsable	Lugar	Tiempo	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es la Pedagogía? ¿Para qué sirve?</li> <li>• Historia, desarrollo y evolución de la Pedagogía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicios teórico – experienciales</li> <li>• Diálogo corporal y comunicación</li> <li>• Situaciones</li> </ul>	<p>Jhormary Davila Ines Dávila</p>	Institución	6 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de apoyo.</li> <li>• Video Bem</li> </ul>

<p><b>Sistémica. Primeros pasos. La Pedagogía Sistémica en la actualidad.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>El nuevo paradigma pedagógico.</b></li> <li>• <b>Sistema escolar y sistema familiar.</b></li> <li>• <b>Tomar a los padres para poder tomar a los maestros o educadores.</b></li> <li>• <b>Enseñar para aprender y aprender para enseñar.</b></li> <li>• <b>Educar para educarse y educarse</b></li> </ul>	<p><b>prácticas de diálogo corporal.</b></p> <p><b>Observación de actitudes y experiencias recibidas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diferenciación entre conceptos: expresión y comunicación corporal</b></li> <li>• <b>Elementos del diálogo corporal: Mirada, tono, actitud, voz, presencia, el</b></li> </ul>				
---	--	--	--	--	--



para educar. • Las actitudes del docente.	tacto, la respiración. •				
--	-----------------------------	--	--	--	--

#### MÓDULO 4: Las Herramientas Didácticas en la Educación Sistémica

<b>Estrategia General:</b> Aplicación de técnicas e mediación corporal y de movimientos sistémicos como novedosa forma de resolución de conflictos.					
<b>Objetivo 4:</b> Obtener los conocimientos que propicien la prevención de conflictos en el marco educativo desde la intervención de lecturas fenomenológicas.					
Contenidos	Estrategias	Responsable	Lugar	Tiempo	Recursos
• Las Herramientas Didácticas en la Educación Sistémica.	• Concentración, visualización corporal, tensión - distensión,	Jhormary Dávila Ines Dávila	C.E.I.B Montalbán	8 horas	• Material de apoyo. • Video Bem

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Genograma</b></li> <li>• <b>El pictograma</b> <b>El fotograma.</b></li> <li>• <b>Historias de vida o autobiografías.</b> <b>Autobiografías profesionales: su relación con la institución y compañeros.</b></li> </ul>	<p><b>respiración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sentirse a sí mismo.</b></li> <li>• <b>Sensibilización</b>, atención, concentración, percepción, consciencia</li> <li>• <b>Sentir la realidad exterior</b></li> <li>• <b>Algunas herramientas de PNL</b> <b>Programación Neurolingüística para utilizar en los Centros y en los</b></li> </ul>				
---	--	--	--	--	--

	<b>educadores</b>				
--	-------------------	--	--	--	--

**MÓDULO 5: El bienestar personal y profesional. La respiración consciente. La relajación y la visualización en el aula.**

<b>Estrategia General:</b> Aportación de un espacio de reflexión atenta y respetuosa sobre los actuales cambios profundos en las demandas profesionales a docentes y directivos de Centros Educativos, así como herramientas válidas de actuación para el día a día.					
<b>Objetivo 5:</b> Dinámica, metodología y socialización de los aprendizajes.					
<b>Contenidos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>	<b>Lugar</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El bienestar personal y profesional.</li> <li>• Ampliación y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases teórico-experienciales y Ejercicios Prácticos-</li> </ul>	<p>Jhormary Dávila Ines Dávila</p>	<p>C.E.I.B Montalbán</p>	<p>8 horas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de apoyo.</li> </ul>

<p>amplitud de la mirada del docente. El perfil del educador sistémico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distintas formas de intervención en el centro para la mejora de las relaciones entre los/las educadores/as.</li> <li>• La vivencia personal de nuestras polaridades</li> <li>• La luz y la sombra en la dinámica profesional y/o en la vida cotidiana</li> </ul>	<p><b>Vivenciados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respiración Consciente</li> <li>• Visualización</li> <li>• Relajación activa y pasiva</li> <li>• Feedback.</li> <li>• Exposición de trabajos.</li> <li>• Espacios de valoración y puesta en común de los diferentes trabajos y ejercicios realizados durante el curso.</li> </ul>				
---	---	--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expectativas y objetivos personales en la aplicación práctica de la Pedagogía Sistémica.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Finalización y entrega de reconocimientos a los participantes.</b></li> </ul>				
---	---	--	--	--	--