

Gestión Administrativa en Convivencia Escolar: Reformas en el Contexto de la Pandemia

Administrative Management in School Coexistence: Reforms in the Context of the Pandemic

Judith Karim Bautista Gonzales¹
Mirtha Fátima Gálvez Berrios²
Víctor Manuel García Mesta³
Marlene Vallejos Santacruz⁴

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es dar a conocer cómo la gestión administrativa en materia de convivencia escolar se ha visto replanteada debido a las reformas educativas en el escenario de la pandemia por Covid 19. Para ello a través de un enfoque cualitativo, y haciendo uso del análisis documental se hizo una cuidadosa selección e interpretación de la información. El estudio gira en torno a tres ideas: Estado de la Gestión de la Convivencia antes y durante la pandemia, las Reformas educativas sobre Convivencia escolar durante pandemia y la

¹ Universidad César Vallejo, Profesora de Educación Secundaria Especialidad Matemática y Física, Magíster en Tecnologías de la Información e Informática Educativa, Subdirectora de la IESFT “Pedro Abel Labarthe Durand”, jbautistago72@ucvvirtual.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0002-4029-8185>, <https://scholar.google.es/citations?user=EuEBFqYAAAJ&hl=es>.

² Universidad Cesar Vallejo, Contadora, Maestra en Tributación y Asesoría Fiscal en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. mfgalvezg@cesarvallejo.edu, <https://orcid.org/0000-0002-5432-433X>, https://scholar.google.es/citations?view_op=list_works&hl=es&user=TUFkjgkAAAAJ

³ Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Economista, Maestro en Ciencias con mención a Proyecto de Inversión, Doctor en Ciencias Ambientales. vgarcia@unprg.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0003-2128-894X>, https://scholar.google.es/citations?view_op=list_works&hl=es&user=yjkeXIQAAAJ

⁴ Universidad César Vallejo, Licenciada en Educación Inicial, Maestra en Gestión Pública, Especialista en Educación, UGEL Santa Cruz, Cajamarca. vallejosdi@ucvvirtual.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0003-2150-8674>, https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Marlene+Vallejos+D%C3%ADaz&btnG=

JOURNAL OF BUSINESS
and entrepreneurial
studies

ISSN: 2576-0971



<https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.84>

Atribución/Reconocimiento-NoComercial- CompartirIgual 4.0 Licencia Pública Internacional — CC

BY-NC-SA 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

Journal of Business and entrepreneurial
EI

<http://journalbusinesses.com/index.php/revista>
eISSN: 2576-0971

journalbusinessentrepreneurial@gmail.com

Implementación de reformas sobre convivencia en la gestión directiva. Se concluye que, en el contexto de la educación a distancia las políticas educativas en materia de convivencia escolar deben abordar esta problemática con mayor pertinencia.

Palabras clave Gestión Administrativa Escolar, Reformas Educativas, Gestión de la Convivencia, Convivencia Escolar.

ABSTRACT

The objective of this work is to show how administrative management in terms of school coexistence has been rethought due to educational reforms in the scenario of the Covid 19 pandemic. To do this through a qualitative approach, and making use of the documentary analysis a careful selection and interpretation of the information was made. The study revolves around three ideas: State of Coexistence Management before and during the pandemic, Educational Reforms on School Coexistence during a pandemic and the Implementation of reforms on coexistence in directive management. It is concluded that, in the context of distance education, educational policies regarding school coexistence should address this problem with greater relevance.

key words School Administrative Management, Educational Reforms, Coexistence Management, School Coexistence

INTRODUCCIÓN

La convivencia escolar es un tema de preocupación creciente a nivel mundial, debido al alarmante incremento de la violencia al interior de las escuelas, esto se ve reflejado en el informe de la UNESCO presentado en el Foro Mundial de Educación 2019 denominado Behind the numbers: Ending school violence and bullying (Detrás de los números: Poner fin a la violencia y el acoso escolar), en el que presenta cifras actuales que involucran a 144 países, determinando que, aproximadamente uno de cada tres estudiantes (32%) ha sufrido intimidación por parte de sus compañeros en el colegio, al menos una vez en el último mes. Además, enfatiza que, la violencia al interior de la escuela - en cualquiera de sus manifestaciones - vulnera los derechos de los niños, niñas y adolescentes a la educación, la salud y bienestar (UNESCO, 2019).

Por ello, es común encontrarnos con noticias en radio, televisión e internet sobre casos de violencia escolar y bullying en cualquiera de sus formas; y la pandemia originada por la Covid 19 - que ha obligado a los países a declarar la emergencia sanitaria, establecer el distanciamiento social y el cierre de las escuelas para dar paso a la educación virtual - ha servido para que los problemas de convivencia escolar, se reconfiguren a este contexto. La ONU en su informe sobre la situación mundial de prevención de la violencia contra los niños 2020 advierte sobre el incremento de abusos en el hogar e internet durante el confinamiento a causa de la Covid 19 y la consecuente crisis económica e insta a los países a tomar las medidas correspondientes para abordar este problema (Mukherjee, 2020).

En el caso de los profesores, "El País" un renombrado periódico global, publicó en uno de sus artículos que, si bien han disminuido las agresiones físicas contra los docentes, dado que no se asiste presencialmente a las escuelas, ha aumentado la presión psicológica de un 2% al 5% en el período del 2018 y primer trimestre del 2020. Los insistentes y frecuentes mensajes y/o correos

agresivos de los padres de familia a los docentes por diferentes razones, se constituyen en ciberacoso (Puentes, 2021). Además, el Ciberbullying y el incremento del índice de discriminación dirigido a grupos sindicados como “portadores del virus” se han convertido en un tema actual (UNESCO, 2020).

Frente a esta circunstancia, la gestión escolar en materia de convivencia se ha visto obligada a reformularse, aunque ya, antes de la pandemia, venía experimentando importantes cambios como consecuencia de las transformaciones que vienen sucediéndose en la sociedad. Y es que, los asuntos públicos de los gobiernos adoptaron en primera instancia un sistema burocrático cuya característica principal era la ineficiencia, para luego pasar a un modelo post burocrático, en que se incorporó un proceso de racionalidad, es decir, procedimientos y sistemas propios de la empresa privada, en aras de agilizar la gestión pública, para llegar actualmente a un modelo que se sustenta en la evaluación de desempeños, que son medidos por organizaciones externas consideradas serias (Valdez, 2019).

Es importante recordar el carácter complejo del fenómeno educativo, y por ende de la gestión escolar. Aranguren (2020), sostiene que la escuela tiene como misión desarrollar integralmente a la persona, tanto en el aspecto cognitivo como en el afectivo, a partir de la reflexión crítica y fortalecimiento de sus interrelaciones con miembros de la comunidad educativa y fuera de ella. Por ello, la enseñanza no solo se circunscribe a la parte académica, sino que además incluye todo lo relacionado a experiencias, habilidades y valores que emplea en su vida. Por su parte, Mendoza y Barrera (2018), enfatizan en la importancia del binomio Escuela – Familia, en el marco de un trabajo conjunto que no solo se limita a la presencia física del parente en la escuela, sino al seguimiento e involucramiento en el proceso educativo de su hijo desde casa, por lo que la comunicación fluida y cordial entre ambos estamentos es clave.

Para Leria y Salgado (2019), la escuela actualmente, se constituye en un soporte emocional del estudiante, sobre todo de aquellos aspectos que su entorno familiar no le ofrece. El clima institucional, es decir las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, se convierten en factores que impactan en la relación del estudiante consigo mismo y con su entorno. Además, en las escuelas se debe buscar un modelo pedagógico que equilibre no solo el bienestar del estudiante sino también del docente, por lo que se hace necesario repensar en nuevas prácticas pedagógicas que generen vínculos de calidad entre los actores educativos con la consiguiente satisfacción del alumno, su entorno y proceso educativo.

Todos estos aspectos y otros, propios de la gestión escolar: educativa, pedagógica y administrativa, son asumidos por el director, como líder máximo y representante legal de la institución educativa; por ello para una gestión efectiva debe estar preparado para actuar en los diferentes ámbitos, de allí que la UNESCO considere relevante su labor y sobre todo su formación y fortalecimiento de capacidades, pues es desde la gestión donde se originan los cambios y/o mejoras educativas, y donde las reformas y políticas educativas se concretizan (MINEDU-UNESCO, 2011), lo que hace imprescindible sea complementado con un buen liderazgo político y un sólido marco jurídico y normativo (UNESCO, 2020). En concordancia, Echegaray y Expósito (2021) manifiestan el hecho de que las políticas en materia de convivencia nacen de una necesidad real y que el establecimiento de una buena convivencia al interior de la escuela depende de dos factores claves: el tipo de gestión y el liderazgo que se tenga.

Rodríguez (2017), por su parte también afirma que el rol del Directivo es relevante pues como líder promueve la participación de los integrantes de su comunidad educativa buscando acuerdos en beneficio de todos, sin que ello signifique la disminución de su autoridad y facultades que son inherentes a su cargo, y el liderazgo Directivo se evidencia cuando las transformaciones y mejoras educativas se dan por el trabajo en equipo de los miembros de la comunidad que son movidos por la consecución de una meta en común. Conflictos se darán, pero serán aprovechados como oportunidades de mejora con la construcción de acuerdos colectivos.

Además, es necesario tener en cuenta que, para Herrera y Tobón (2017), la efectividad de la gestión escolar se debe en gran parte a cualidades personales que debe reunir el director, y en el marco de un enfoque socio formativo dichas cualidades incluyen: trabajo colaborativo, liderazgo y compromiso con la formación integral de todos. Estas características impulsarían una gestión abierta en estrecha relación con su entorno, de tal manera que la escuela promueva el mejoramiento de la calidad de vida a partir de la solución de problemas de su contexto.

En lo concerniente a las políticas y reformas educativas, resulta de interés el análisis documental realizado por Winkler et al (2020), sobre el cuidado en las políticas educativas, en que se concluye que las reformas realizadas son réplicas de normativas internacionales supuestamente eficientes pero que al ser aplicadas en otros contextos se tornan ambiguas y con muchos vacíos. Agrega además que se focalizan en el cuidado sólo del estudiante y sus derechos, sin considerar otros factores. Expone también que algunas políticas enfatizan lo prohibido (lo que no se debe hacer) y otras enfatizan en la prevención (medidas para evitar que suceda), pero en cualquier caso mantienen una lógica prohibitiva, descontextualizada y discriminativa.

Ochoa y Salinas (2018) en el Primer Foro Latinoamericano de Convivencia Escolar denominado Reflexiones sobre convivencia escolar: De las políticas públicas al salón de clases, hacen una recopilación de las experiencias expuestas por diversos representantes de América Latina sobre el estado y evolución de la Convivencia Escolar, con miras a formular propuestas que coadyuven a una convivencia escolar pacífica, democrática e inclusiva en nuestros países.

Por ello, el objetivo del presente trabajo se orienta en dar a conocer cómo la gestión administrativa en materia de convivencia escolar se ha visto replanteada debido a las reformas educativas en el escenario de la pandemia por Covid 19. En ese marco nos hemos propuesto analizar en primera instancia, el estado de la gestión educativa en materia de convivencia antes y durante la pandemia. Posteriormente, se dará a conocer las reformas educativas que en este contexto se han formulado, para finalmente, hacer un análisis de la implementación de éstas últimas en la gestión administrativa escolar identificando fortalezas y limitaciones en su ejecución.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio se sustenta en un enfoque cualitativo, realizándose una cuidadosa selección, análisis e interpretación de artículos, bibliografía, documentos de políticas educativas y gestión administrativa escolar hallada en reconocidas bases de datos (Scopus, Redalyc, etc.) y páginas web de organizaciones y/o medios de comunicación internacionales, puesto que se trata de un tema actual cuyo estudio recién se está implementando. Posteriormente, a través del análisis documental se procesó y sistematizó este conocimiento, determinándose que la temática se

desarrollaría en 3 ideas principales: El estado de la Gestión Administrativa de la Convivencia Escolar antes y durante la pandemia, las políticas educativas que se establecieron durante la pandemia para finalmente, analizar la implementación de estas reformas en la gestión de la convivencia en las escuelas.

Al no haber participación de personas para el presente estudio, no se requirió de consentimiento informado. Asimismo, en los aspectos éticos a tener en cuenta en un estudio de esta naturaleza es una investigación comprometida con temas de interés público y bienestar social.

RESULTADOS

3.1. Gestión Administrativa de la Convivencia Escolar antes y durante la pandemia

Como se ha manifestado, la convivencia escolar y la gestión de ésta son aspectos que han cobrado relevancia en estos últimos años a nivel mundial, debido al alarmante incremento de la violencia al interior de las escuelas. Y si bien, la gestión en las instituciones educativas ha ido evolucionando, las transformaciones que se han dado en este rubro, no han ido a la par con el ritmo de cambio de las necesidades y demandas educativas de la sociedad. En la actualidad, ningún modelo de gestión escolar ha generado un cambio significativo en las escuelas, pues éstos no han sido multidimensionales y no han abarcado la compleja realidad educativa, al margen también que cada centro educativo es una realidad única, por ello los modelos de gestión escolar que tendrían mayores probabilidades de éxito serían los que cuentan con un enfoque sistémico (Ortega, 2008).

Pero, ¿Cuál es el estado actual de la Gestión en convivencia escolar? ¿Cuáles son los niveles de violencia contra niños, niñas y adolescentes a nivel global? Esta respuesta se encuentra en el Informe sobre la situación mundial de prevención de la violencia contra los niños 2020, redactado en conjunto con la Organización Mundial de la Salud (OMS), UNICEF, UNESCO, ONU y la Alianza Global para acabar con la Violencia Contra los Niños, en el que se encontró que el 75% de niños entre 2 y 4 años sufrieron violencia por parte de sus padres en el último año, que uno de cada 3 estudiantes de 11 a 15 años experimentó acoso en el último mes, y que 120 millones de niñas y jóvenes de hasta 20 años sufrieron violencia sexual en el transcurso de su vida (Mukherjee, 2020); (Gamboa et al., 2019).

En el Perú, los reportes sobre violencia escolar se encuentran en el SISEVE (Sistema Especializado en Reporte de Casos sobre Violencia Escolar) una plataforma virtual del Ministerio de Educación puesta a disposición de los ciudadanos. Desde el 15 de setiembre del 2013 al 31 de julio del 2021, nuestro país reporta 40 231 casos de violencia escolar. De ellos, el 52% solo involucran escolares, en tanto que el 48% son los casos de violencia cometidos por personal de la IE contra los menores, además el 55% de los casos reportados corresponden al nivel secundario. Las regiones que presentan mayor cantidad de reportes de violencia son los de la Costa, sin embargo, es preciso señalar que las regiones de San Martín, Cusco y Junín cuya población escolar es menor respecto a las regiones de la zona costera, presentan un índice de violencia similar a las regiones de la Costa con mayor número de casos. (MINEDU, 2021).

Como se ha detallado líneas arriba, los índices de violencia escolar han ido en aumento, no solo en el ámbito local y nacional, sino también mundial, tal como lo evidencian los informes de la

ONU junto con otros organismos internacionales y los reportes publicados en el SISEVE (MINEDU) al 2021. Y esto se debe a que la convivencia escolar es un tema complejo que se presenta como un potencial campo de estudio, tal y como lo afirman Díaz y Sime (2016), quienes realizaron el análisis de 15 estudios relacionados a convivencia en escuelas latinoamericanas, encontrando que los mismos solo se avocan a presentar prácticas tradicionales más que de intervención, concluyendo además que son necesarios más estudios que reúnan condiciones éticas y de calidad y que se lleven a cabo más investigaciones de tipo intervencionista. Estas afirmaciones son corroboradas por Andrades (2020), quien manifiesta que “existen muchas investigaciones sobre los factores que afectan la convivencia, más no así investigaciones para mejorarla” (p. 12).

En lo concerniente a la Gestión Administrativa Escolar, investigaciones como el de Mejía y Olvera (2010), sostienen que ésta es la generadora de cambios al interior de las escuelas, pero más aún de los actores educativos y de la comunidad, pese a que también influyen en ella factores externos. Así mismo, Quintana (2018), afirma que la gestión escolar busca lograr calidad educativa, que está estrechamente relacionada con el pleno conocimiento de las fortalezas y debilidades, expectativas y necesidades del personal directivo, a fin de que focalice esfuerzos en lo que puede hacer y lo que no. En ese marco, establecer qué conocimientos, habilidades y actitudes son indispensables para el desarrollo de las competencias de gestión escolar, permite la elaboración de propuestas de formación para directivos, con miras a lograr la calidad en la educación.

En este sentido, el MINEDU está brindando a los Directivos de las escuelas una serie de herramientas y recursos en un esfuerzo por mejorar sus desempeños, sobre todo en lo que concierne a promover una sana convivencia y reducir los niveles de violencia escolar, sin embargo, las cifras nos indican que las acciones realizadas a nivel de gestión, no están dando los resultados esperados. Esto conlleva, entonces a “plantear la reformulación de los modelos convencionales de gestión escolar y liderazgo en las escuelas para pasar a modelos más democráticos y participativos que coadyuven al mejoramiento integral del sistema educacional” (Contreras, 2016, p. 252). Teniendo en cuenta que, “la participación docente en la toma de decisiones al interior de las escuelas es un aspecto que ha sido desatendido por la labor directiva, y que se reflejaría en los resultados de aprendizaje” (Riffo, 2019, p. 169).

Como se ha venido afirmando, la gestión escolar juega un rol importante dentro la vida escolar, y la evaluación periódica de ésta nos permite realizar mejoras continuas en la labor directiva. Y es de interés mencionar el estudio de Chiguay y Villagra (2016), pues rompen con el paradigma de las evaluaciones cuando el personal subalterno evaluó el desempeño directivo. Concluyendo que las evaluaciones no necesariamente solo las pueden ejecutar los jefes, sino que pueden darse en el sentido inverso. Lo que da lugar a actitudes de reflexión y a la predisposición al cambio y la mejora por parte del directivo.

3.2. Políticas Educativas en materia de Convivencia durante de la pandemia

Esto ha conllevado que los países de América Latina, entre ellos el Perú, formulen políticas educativas orientadas a reducir los índices de violencia escolar. Sin embargo, pese a estos esfuerzos no se evidencia una mejora en las escuelas, y esto debido en su mayoría a que los

recursos invertidos se quedan en el nivel de medición (López, 2014). Claro está que, los gobiernos de todos los países - en sinergia con los diversos organismos internacionales - permanentemente están actualizando sus políticas y adoptando medidas que promuevan una buena convivencia y/o que prevengan cualquier tipo de violencia y acoso escolar, por ello cuando se declaró el estado de emergencia sanitaria a nivel mundial, con la consiguiente virtualización de la educación, surgió la necesidad de contextualizar la normativa vigente a un nuevo panorama: la educación a distancia.

En nuestro país, en el sector Educación, los Directivos de los colegios, cuentan con un amplio marco normativo que orienta sus acciones, desde la Ley General de Educación (Presidencia del Congreso de la República, 2003), Ley de Reforma Magisterial (MINEDU, 2012), Compromisos de Gestión Escolar (MINEDU, 2015) y la RVM N° 273-2020-MINEDU “Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2021 en instituciones educativas y programas educativos de Educación Básica” (MINEDU, 2020), hasta normativa que concretamente abordan aspectos de promoción de la convivencia y la prevención y atención de la violencia y acoso escolar, como la Ley N° 29719 “Ley que promueve la Convivencia sin Violencia en las Instituciones Educativas” (Presidencia del Congreso de la República, 2011) y la Ley 30797 que “promueve la Educación inclusiva, e incorpora a un profesional en Psicología como integrante de la comunidad educativa”. Evidentemente, el marco legal es amplio, pero se trabajó en base a las que están explicitadas.

Las políticas y reformas educativas más recientes formuladas en el contexto de la pandemia y que corresponden a la Educación Básica Regular son: RM N° 274-2020-MINEDU “Actualización de los Protocolos para la Atención de la Violencia contra Niñas, Niños y adolescentes” (MINEDU, 2020) y RVM N° 212-2020-MINEDU “Lineamientos de Tutoría y Orientación Educativa para la Educación Básica” (MINEDU, 2020), la RVM N° 05-2021-MINEDU “Estrategia para el Fortalecimiento de la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia en las instancias de gestión educativa descentralizada” (MINEDU, 2021), “Guía para la elaboración e implementación de las normas de convivencia y las medidas correctivas en la institución educativa desde la disciplina positiva” (MINEDU, 2020) y las publicaciones más recientes: una realizada en conjunto con el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables denominada: “Señales de Alerta para Docentes sobre Situaciones de Vulneración de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en el Entorno Familiar” (MINEDU y MIMP, 2021) y la otra denominada: “Guía para la Gestión Escolar” (MINEDU, 2021).

Como se puede apreciar, no son pocas las políticas y reformas formuladas en el contexto de la pandemia en materia de Convivencia Escolar, y es que la normativa vigente antes del confinamiento estaban planteadas y diseñadas en base a la presencialidad en las escuelas, por lo que era necesario reformularla y adaptarla al escenario de la educación a distancia, además de ir subsanando vacíos conforme se desarrollaban las diversas circunstancias en este nueva realidad para la cual ningún país se encontraba preparado.

DISCUSIÓN

Fortalezas y limitaciones en la implementación de las Políticas Educativas en materia de Convivencia

Ahora, bien se sabe que las iniciativas gubernamentales corresponden a diversas ideologías, la estandarización de los lineamientos educativos en Convivencia escolar ha resultado perjudicial, por cuanto las escuelas experimentan distintas realidades, de allí que la normativa solo es un marco de referencia para las acciones que se tomen al interior de las escuelas (Morales y López, 2019). Esto es corroborado por Ascorra et al. (2018), que manifiesta que debido al carácter polisémico de la convivencia escolar surge el cuestionamiento de la fuerza declarativa de las políticas públicas en este tema, ya que no promoverían la coherencia e integralidad que corresponde, además al no brindar un objetivo claro, estarían dejando que cada escuela haga lo que esté a su alcance. Esto esclarecería el actuar heterogéneo de las instituciones educativas. Esto ha hecho necesaria una adaptación de los lineamientos para el logro de los objetivos. Además, existe relación directa entre los conflictos escolares y la atención de los mismos por parte de directivos y docentes en el marco de la normativa vigente y que las fases de Implementación y Seguimiento a las acciones sobre convivencia escolar en función de la política educativa establecida tienen gran impacto en el éxito de los resultados (Carro y Lima, 2020). Entonces, la gestión escolar, con el apoyo estatal, es la responsable de promover un clima escolar positivo dentro de las instituciones educativas, como una demanda de la comunidad, pero han asumido esta labor sin estar debidamente preparados (Vizcaíno, 2015); (Barros-Bastidas & Gebera, 2020).

Frente a ello, el MINEDU ha implementado una serie de políticas con el objetivo de promover una buena convivencia escolar y prevenir los casos de violencia al interior de las escuelas, además de protocolos de atención cuando éstos se presenten, marco legal que ha sido objeto de modificación y/o actualización en el contexto de la pandemia. Claro está que, la ejecución de estas acciones finalmente recae en los directores de las instituciones educativas, quienes ya tienen a su cargo un sinnúmero de tareas: institucionales, pedagógicas, administrativas y comunitarias, a las que se ha adicionado el reto de asumir el liderazgo de una educación a distancia. Debido a ello, su labor se ha tornado dispersa, pues al igual que muchos profesionales frente al aislamiento y distanciamiento social surge la necesidad adicional y urgente de familiarizarse con herramientas digitales y contar con equipamiento tecnológico para poder hacerlo; y no dejemos de lado, los casos en que se ha tenido que recurrir a estrategias alternativas dado que existen Instituciones educativas ubicadas en zonas alejadas que no cuentan con conectividad.

Es evidente que la Convivencia escolar debe contar con un marco legal firme - es una condición necesaria - pero no suficiente para promoverla, ya que el real objetivo no es normar prácticas sociales y valores, sino que deben estar orientadas a propiciar actitudes de reflexión y cambio. Por ello, la coherencia y consistencia de las políticas públicas es un factor clave en su implementación y aplicación. Los indicadores que se formulen para el seguimiento y evaluación deben ser integrales ya que, si solo se limitan a la conformación de un comité, a la redacción de un plan y/o al registro de casos de violencia, la comunidad educativa asumirá que, al cumplir dichas acciones, la convivencia escolar en su institución educativa es una realidad. Entonces, si solo existe preocupación por las condiciones, más no por la transformación de las relaciones interpersonales, de las prácticas de disciplina y la gestión de los conflictos, subsistirán los problemas (Ochoa y Salinas, 2018).

Pero, identifiquemos las fortalezas y debilidades de las políticas educativas peruanas. En primera instancia se tiene que los lineamientos en el tema de la convivencia escolar están contemplados en documentos de carácter legal y normativo tanto de mediano y largo plazo como el Marco del Buen Desempeño Directivo, el Marco del Buen Desempeño Docente, los Compromisos de Gestión Escolar, el Currículo Nacional de Educación Básica y en las Normas Técnicas que orientan las acciones de cada año lectivo. Así mismo, el MINEDU ha puesto énfasis en el desarrollo de competencias que favorezcan la convivencia en las instituciones educativas, incorporando este componente en las acciones de formación dirigidas a docentes (programas de inducción, de acompañamiento pedagógico, capacitaciones y especializaciones) y, capacitaciones y/o actualizaciones de directivos.

Otra fortaleza que podemos encontrar en este marco legal, es la articulación que se establece con otros sectores de apoyo, como lo es el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), Ministerio de Salud, Ministerio Público, las Defensorías, las DEMUNAS, etc. La contraparte se encuentra en que estas instancias tienen déficit de personal por lo que cuando se solicita la intervención y apoyo en algunos casos presentados, la atención se dilata o es superficial, pues la cantidad de casos que llegan de las instituciones educativas de su jurisdicción excede a su capacidad de atención. Situación parecida se da en la asignación de profesionales de Psicología a las escuelas, que según normas vigentes debe ser uno por cada colegio, sin embargo, esto no se ajusta a la realidad.

Esto se corrobora en la Ley 31084 Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2021 del 06 de diciembre de 2020, artículo 22 numerales 22.2 y 22.4 en la que se asigna presupuesto solo a instituciones educativas focalizadas para financiar la estrategia de Convivencia Escolar. La RM N° 023-2021-MINEDU detalla que dicha estrategia consiste en asignar un equipo de profesionales de Psicología (Un especialista de Convivencia a nivel de UGEL, Equipo Itinerante integrado por dos personas: un psicólogo y un educador, y un equipo de soporte emocional integrado por Psicólogos) para la atención de un grupo de colegios denominados focalizados para la realización de talleres y asesorías a estudiantes y personal que labora en las instituciones educativas. En la práctica, la gran población estudiantil que reúnen estos colegios seleccionados excede la capacidad de atención de los profesionales de Psicología asignados.

Ante esta situación, muchos directivos establecen convenios con universidades locales para que los estudiantes de Psicología que cursen los últimos ciclos realicen prácticas preprofesionales en su respectivo colegio, pero como es obvio esta labor solo es de consejería pues aún no cuentan con título profesional. Los casos más graves que necesiten un tratamiento profesional, necesariamente son derivados a los Centros de Salud de la jurisdicción del estudiante. En colegios públicos que cuentan con mayores ingresos propios, el Consejo directivo de padres de familia en coordinación con el director contratan su propio personal para Psicología, de tal forma, que la atención psicológica y soporte emocional pueda hacerse efectivo en la institución educativa. Pero es necesario observar, que la contratación particular de un Psicólogo, queda fuera de la mayoría de los presupuestos las escuelas públicas.

Un punto favorable en el tema de Convivencia Escolar es la Plataforma SISEVE del Ministerio de Educación, en el que cualquier ciudadano – no necesariamente el estudiante o parente de familia – pueden registrar denuncias sobre violencia escolar y hacer el seguimiento respectivo del caso.

Es una plataforma amigable de fácil manejo. El punto desfavorable es que solo se registran agresiones o incidentes cuyas víctimas son escolares. El Ministerio no tiene un registro de acoso y/o agresiones hacia docentes por parte de estudiantes o padres de familia, que lastimosamente existen, como se había expuesto en párrafos anteriores. Por lo que solo conocemos una realidad parcial de lo que acontece en la rutina escolar. Y es que para el Ministerio de Educación, la concepción de violencia escolar se circunscribe solo a cuando las víctimas son estudiantes.

En el contexto de la emergencia sanitaria la comunicación con los órganos de apoyo para el contacto y derivación de casos relacionados a violencia y/o acoso, han pasado a ser virtuales: vía llamadas, mensajes por WhatsApp o correos, que muchas veces no reciben respuesta. A esto hay que añadirle el hecho de que una víctima de bullying por lo general no denuncia, debido a que son retraídos o porque no saben cómo defenderse (, 2017), incluso los testigos de acoso o violencia tienden también a callar, el miedo a las represalias, la presión de grupo o incluso porque saben (o sienten) que los adultos no les harán caso (Roldán, 2018). En el contexto virtual cabe preguntarse: un estudiante que sufre de Bullying, ¿realmente expondría su situación de vulnerabilidad? Y por otro lado, el poder detectar en este escenario a los estudiantes que sufren de hostigamiento o algún tipo de violencia es muy difícil.

Y es que, en el contexto de la pandemia, el riesgo de violencia y abuso por parte de algún miembro del grupo familiar y el ciberbullying se ha incrementado. El aislamiento social, el confinamiento, el cierre de los colegios ha dado lugar a que muchos niños, niñas y adolescentes se queden sin la protección de la escuela y al lado de sus maltratadores. La otra cara de la medalla son los niños que sufrieron acoso o violencia dentro de la escuela, por lo que ante el inminente retorno a clases presenciales expresan su temor a volver (Mukherjee, 2020). Por ello, se hace urgente que las políticas dadas en este contexto deben abordar esta problemática con mayor pertinencia (Echegaray y Expósito, 2021) de tal forma que la escuela se convierta - con el esfuerzo conjunto – en un ambiente seguro para todos sus miembros.

CONCLUSIONES

- 1) La convivencia escolar y la gestión de ésta son aspectos que han cobrado relevancia en estos últimos años a nivel mundial, debido al alarmante incremento de la violencia al interior de las escuelas. Surge entonces, el rol Directivo como factor clave, ya que como líder promueve la participación de los integrantes de su comunidad educativa buscando acuerdos en beneficio de todos.
- 2) Ante el estado de emergencia sanitaria a nivel mundial y con la consiguiente virtualización de la educación, surgió la necesidad de contextualizar la normativa vigente a un nuevo panorama: la educación a distancia. Recayendo en los Directivos la implementación de estas reformas en las instituciones educativas.
- 3) El Perú cuenta con un amplio marco legal en materia de convivencia, sin embargo, es necesario observar que antes y después de la pandemia, la normativa vigente tiene fortalezas y debilidades. Fortalezas como el que está integrada a diferentes documentos educativos promoviendo la articulación con diferentes órganos de apoyo, sin embargo, la falta de indicadores pertinentes para el seguimiento y evaluación de estas políticas hacen difícil su implementación. Así mismo, la falta de personal en las instancias de apoyo dificulta una

atención óptima. Luego, en el contexto de la educación a distancia las políticas educativas deben abordar esta problemática con mayor pertinencia.

REFERENCIAS

- Andrades, I. (2020). Convivencia Escolar en Latinoamérica: Una Revisión Bibliográfica. *Revista Electrónica Educare*, 24(3), 1-23. <https://doi.org/article/0053d7f868d043b5b19935061cce8226>
- Aranguren, G. (2020). Lineamientos estratégicos para la consolidación de una escuela inteligente y su noción de felicidad. *Educación*, 44(2), 1-17. <https://link.gale.com/apps/doc/A631900364/PROF?u=univcv&sid=PROF&xid=2b6e876d>
- Ascorra, P., López, V., Carrasco, C., Pizarro, I., Cuadros, O., & Nuñez, C. (2018). Significados Atribuidos a la Convivencia Escolar por Equipos Directivos, Docentes y Otros Profesionales. *Psykhe*, 27(1), 1-12. <https://doi.org/10.7764/psykhe.27.1.1214>
- Barros-Bastidas, C., & Gebera, O. T. (2020). Training in research and its incidence in the scientific production of teachers in education of a public university of Ecuador. *Publicaciones de La Facultad de Educacion y Humanidades Del Campus de Melilla*, 50(2), 167-185. <https://doi.org/10.30827/publicaciones.v50i2.13952>
- Carro, A. y Lima, J. (2020). Política educativa, violencia y convivencia escolar. La experiencia en dos escuelas. *Ensaio*, 28(107), 314-334. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85086735977&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=convivencia+escolar&nlo=&nlr=&nls=&sid=778549fe7f1b174423d791e45c324b58&sot=b&sdt=cl&cluster=scoopenaccess%2c%221%22%2ct%2bscopuby%2c%222020%22%2ct%2>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo Pedagógico, Liderazgo Docente y su Papel en la Mejora de la Escuela: Una Aproximación Teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Díaz, S. y Sime, L. (2016). Convivencia Escolar: Una Revisión de Estudios de la Educación Básica en Latinoamérica. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* (49), 125-145. <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/801/1321>
- Echegaray, C. y Expósito, C. (2021) El Paradigma de la Convivencia en la Gestión Escolar: Políticas Educativas y Marco Legal. *Espacios en blanco, Serie indagaciones*, 31(1), 51-65. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-94852021000100051&lang=es
- Gamboa, M., Barros, L., & Barros, C. (2019). Childhood Aggressiveness, Learning and Self-Regulation in Primary Students. *Luz. Revista Electrónica Trimestral de La*

- Universidad de Holguín, 53(9), 1689–1699.
<https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/743/637>
- Herrera, S. y Tobón, S. (2017). El Director Escolar desde el Enfoque Socio Formativo. Estudio Documental mediante la Cartografía Conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38(102), 164-194. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65952814009>
- Leria, F., y Salgado, I. (2019). Efecto del clima social escolar en la satisfacción con la vida en estudiantes de primaria y secundaria. *Educación*, 43(1), 1-16. <https://link.gale.com/apps/doc/A583693657/PROF?u=univcv&sid=PROF&xid=99306a59>
- López, V. (2014). Convivencia Escolar. *Apuntes*(4), 18. <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/APUNTE04-ESP.pdf>
- Mendoza González, B., y Barrera Baca, A. (2018). Gestión de la convivencia escolar en educación básica: Percepción de los padres. 20(2). *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(2), 93-102. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85047341440&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=Gesti%cc%b3n+de+la+convivencia+escolar+en+educaci%cc%b3n+basic%cc%aa+Percepc%cc%b3n+de+los+padres&st2=&sid=2fb2e6c17708615bb7cd409eba9257f3&sot=b&>
- Mejía, F., y Olvera, A. (2010). Gestión Escolar: Un Asunto de Estado o de Sociedad. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 40(1), 9-52. <https://www.redalyc.org/pdf/270/27018883002.pdf>
- MINEDU. (23 de noviembre de 2012). Ley N° 29944 Ley de Reforma Magisterial. 226. Lima, Perú. <http://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf-ley-reforma-magisterial/normas-complementarias-de-la-ley-de-reforma-magisterial.pdf>
- MINEDU. (2015). Manual de Compromisos de Gestión Escolar. 88. Lima, Perú. <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>
- MINEDU. (17 de diciembre de 2020). RVM N° 273-2020-MINEDU “Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2021 en instituciones educativas y programas educativos de Educación Básica. Pp 89. Lima, Perú. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1486918/RVM%20N%C2%B0%20273-2020-MINEDU.pdf.pdf>
- MINEDU (8 de enero de 2020) RVM N° 05-2021-MINEDU Estrategia para el Fortalecimiento de la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia en las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/1475764-005-2021-minedu>
- MINEDU (2020) Guía para la elaboración e implementación de las normas de convivencia y las medidas correctivas en la institución educativa desde la disciplina

- positiva. Pp 98. Iera edición.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6982>
- MINEDU (14 de julio de 2020). RM N° 274-2020-MINEDU Actualización de los Protocolos para la Atención de la Violencia contra Niñas, Niños y adolescentes. 37. Lima, Perú.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1016158/RM_N_274-2020-MINEDU.pdf
- MINEDU (10 de Noviembre de 2020). RVM N° 212-2020-MINEDU “Lineamientos de Tutoría y Orientación Educativa para la Educación Básica”. Lima - Perú.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1439330/RVM%20N%C2%B020212-2020-MINEDU.pdf.pdf>
- MINEDU (15 de enero de 2021) RM N° 023-2021-MINEDU Aprueba las líneas de producción del programa denominado “Programas educativos en escuelas para prevenir la violencia sexual en niños, niñas
- MINEDU-MIMPV (2021) SEÑALES DE ALERTA PARA DOCENTES sobre situaciones de vulneración de derechos de niñas, niños y adolescentes en el entorno familiar. Cartilla. Pp 8.
http://www.siseve.pe/Web/file/materiales/Protocolos/Sen%CC%83ales_de_alerta_docentes.pdf
- MINEDU. (31 de julio de 2021). SiseVe contra la violencia escolar. Número de Casos reportadosa nivel nacional del 15/09/2013 al 31/07/2021.
<http://www.siseve.pe/web/>
- MINEDU (26 de julio de 2021) Guía para la gestión escolar en II.EE. y programas educativos de Educación Básica. Lima – Perú. http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/08/OFICIO_MULTIPLE-00026-2021-MINEDU-VMGI-DIGC-GUIA-PARA-LA-GESTION-ESCOLAR.pdf
- Morales M., M. y López, V., 2019. Políticas de Convivencia Escolar en América Latina: Cuatro Perspectivas de Comprensión y Acción. *Education Policy Analysis Archives*, 27(5), pp. 1-28.
- Mukheriee, I. (19 de junio de 2020). Alerta sobre la violencia global contra los niños: la mitad de ellos la sufre. Periódico Global “El País”.
https://elpais.com/elpais/2020/06/18/planeta_futuro/1592502714_070160.html
- Ochoa, A y Salinas, I. (2018) Reflexiones sobre Convivencia Escolar: De las Políticas Públicas al salón de clases. Universidad Autónoma de Querétaro - México. Iera edición. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5882>
- Ortega, F. (2008) Tendencias en la gestión de centros educativos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. 38(1-2), pp. 61-79.
<https://www.redalyc.org/pdf/270/27012437004.pdf>
- Presidencia del Congreso de la República (28 julio de 2003) Ley N° 28044 Ley General de Educación. http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Presidencia del Congreso de la República (22 de mayo de 2018). Ley N° 30797 Ley que promueve la educación inclusiva, modifica el artículo 52 e incorpora los artículos

- 19-a y 62-a en la ley 28044, Ley General de Educación. Periódico Oficial “El Peruano” Pp 4-5. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-promueve-la-educacion-inclusiva-modifica-el-articul-ley-n-30797-1662055-2>
- Presidencia del Congreso de la República (6 de diciembre de 2020) LEY N° 31084 Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2021. Separata Especial “El Peruano” Normas Legales Pp 66. <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/ley/24380-ley-n-31084/file>
- Puentes, P. (22 de abril de 2021). Violencia contra los profesores: de la agresión física a la presión psicológica. Periódico Global “El País”. <https://elpais.com/educacion/2021-04-22/violencia-contra-los-profesores-de-la-agresion-fisica-a-la-presion-psicologica.html>
- Quintana Torres, Y. E. (2018). Calidad Educativa y Gestión Escolar: Una Relación Dinámica. Educación y Educadores, 21(2), 259-281. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6718920>
- Riffo, R. (2019). Gestión Administrativa y de Calidad en los Centros Escolares de Los Chorrillos. Scientific, Ed. Esp. (4), 153-172. http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/386
- Rodríguez-Revelo, E. (2017). Micro política escolar y el liderazgo directivo en la escuela.” Educación, 41(1), 1-14. <https://link.gale.com/apps/doc/A500339932/PROF?u=univcv&sid=PROF&xid=e95c6934>
- Roldán, J. (28 de noviembre de 2018) ¿Por qué los testigos de bullying guardan silencio? Bekia padres [Blog]. <https://www.bekiapadres.com/articulos/testigos-bullying-silencio/>
- UNESCO (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Representación de la UNESCO en Perú. Pp 89. Lima. la edición. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/2896/Manual%20de%20gesti%3Bn%20para%20directores%20de%20instituciones%20educativas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- UNESCO. (2019). Behind the numbers: Ending school violence and bullying. París, Francia: UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000366483>
- UNESCO (05 de mayo de 2020) La discriminación y el estigma relacionados con el COVID-19: ¿un fenómeno mundial?. <https://es.unesco.org/news/discriminacion-y-estigma-relacionados-covid-19-fenomeno-mundial>
- Valdez Zepeda, A. (2019). Paradigmas Emergentes en la Gestión Pública en América Latina. Revista Venezolana de Gerencia, 24(86), 1-12. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29059356003/html/index.html>
- Vizcaíno, M. (2015). La Formación para la Convivencia: Un Reto para la Gestión Escolar. Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología, 24(3), 115-129. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5283630>
- Winkler, M., Jorquera, C., Cortés, M. & Vargas, V. (2020) ¿Cómo se incorpora el cuidado en las Políticas Públicas Educacionales? Un análisis documental 1991 – 2019

https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242020000300182&lang=es

Zysman, M. (11 de abril 2017) Bullying: “Los chicos no hablan porque sienten que no los escuchan” Aula Abierta [Blog]. <https://aulaabierta.info/bullying-los-chicos-no-hablan-porque-sienten-que-no-los-escuchan/>