

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias de la Educación
Licenciatura en Administración Educativa



Orientación a Directores en el Manejo de Conflictos Escolares

(Informe de práctica profesional dirigida)

Juana Mirta Arriola Tuch

Xejuyup, noviembre 2013

Orientación a Directores en el Manejo de Conflictos Escolares

(Informe de práctica profesional dirigida)

Juana Mirta Arriola Tuch

Lic. Carlos Enrique Cárcamo (Asesor)

Lic. Adolfo Santos (Revisor)

Xejuyup, noviembre 2013

AUTORIDAD DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Lic. Dinno Marcelo Zaghi García

Decano

DICTAMEN APROBACION
PRACTICA PROFESIONAL DIRIGIDA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ASUNTO: **Juana Mirta Arriola Tuch**
Estudiante de la carrera de Licenciatura
en Administración Educativa de esta Facultad,
solicita autorización de Práctica Profesional Dirigida
para completar requisitos de graduación.

Dictamen Junio 2012

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir requisitos de Práctica Profesional Dirigida, para obtener el título de Licenciado se resuelve:

1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **“Orientación a Directores en el Manejo de Conflictos Escolares”**.
2. La temática enfoca temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento académico de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No.69 incisos del a) al c).
4. Por lo antes expuesto, la estudiante Juana Mirta Arriola Tuch recibe la aprobación de realizar Práctica Profesional Dirigida, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.



Lic. Dinno Mareelo Zaghi García
Facultad de Ciencias de la Educación
Decano

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Guatemala 14 de julio de dos mil doce.-----

En virtud de que el informe de la práctica administrativa con el tema "Orientación a directores en el manejo de conflictos escolares" realizada en la Coordinación Técnico Administrativa No.10-04-13, de San Bernardino, Suchitepéquez, presentado por la estudiante Juana Mirta Arriola Tuch previo a optar al grado académico de Licenciada en Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende este dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Carlos Enrique Cárcamo I.
Lic. Carlos Enrique Cárcamo I.
Asesor

LIC. CARLOS ENRIQUE CÁRCAMO
PEDAGOGIA Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
Guatemala a los treinta días del mes de Octubre del año dos mil trece.-----

En virtud del Informe de Práctica Administrativa con el tema: **"Orientación a Directores en el Manejo de Conflictos Escolares"**.

Presentado por: **Juana Mirta Arriola Tuch**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.


Ing/ José Adolfo Santos
Revisor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Guatemala a los cinco días del mes de Noviembre del año dos mil trece.-----

En virtud de la Práctica Profesional Dirigida con el tema “**Orientación a Directores en el Manejo de Conflictos Escolares**”, presentado por **Juana Mirta Arriola Tuch** previo optar al grado académico de Licenciatura en Administración Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad y con el requisito de Dictamen de Asesor (a)-Tutor (a) y Revisor, se autoriza la **impresión** del informe final de Práctica Profesional Dirigida.



Lic. Dinno Marcelo Zaghi García
Decano
Facultad de Ciencias de la Educación

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco Conceptual	1
1. Diagnóstico Institucional	1
1.1. Datos generales de la unidad de análisis	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Metas	2
1.4. Estructura Institucional	3
1.5. Recursos	4
1.6. Necesidades de la dependencia	5
Capítulo 2	9
Marco Lógico	9
2.1. Institución o dependencia	9
2.2. Formulación del problema	9
2.3. Fundamentación teórica	9
2.4. Investigación de campo	21
2.5. Tipo de estudio	21
2.6. Título descriptivo de la investigación	21
2.7. Recursos	21
2.8 Cronograma de actividades de investigación	22
Capítulo 3	23
Propuesta de Solución	23
3.1. Propuesta de solución al problema seleccionado	23
3.2. Título de la propuesta	23
3.3. Antecedentes del problema	23
3.4. Unidad de análisis	23
3.5. Localización	23
3.6. Características de la propuesta	24
3.7. Tipo de propuesta	24
3.8. Justificación	24
3.9. Objetivos	24
3.10. Metas	25
3.11. Beneficiarios (directos e indirectos)	25
3.12. . Financiamiento	25
3.12. Recursos	26
3.13. Evaluación	27

3.14.	Cronograma	28
3.15.	Comprobación y validación	29
3.16.	Validación de la propuesta:	30
3.17.	Constancias de cumplimiento de las 200 horas como practicante en la unidad de análisis.	31
Conclusiones		32
Recomendaciones		33
Referencias bibliográficas		34
Anexo		35
	Anexo 1 Evidencias de Ejecución del Proyecto	35
	Anexo 2 Carta de autorización	37
	Anexo 3 Carta de aceptación	38
	Anexo 4 Asistencia al centro de práctica	39
	Anexo 5 Manual de Manejo de Conflictos	48

Contenido de Figuras

Figura 1. Organigrama de la Coordinación Técnico Administrativa No. 10 – 04 – 13	3
Figura 2. Espiral de conflicto	12
Figura 3. Método de la escala de conflictos	18

Contenido de Tablas

Tabla No. 1. Recursos humanos	4
Tabla No. 2. Materiales	4
Tabla No. 3. Análisis y priorización de problemas	6
Tabla No. 4. Análisis de viabilidad para priorizar opciones de solución	7
Tabla No. 5. Cuatro alternativas de respuesta constructiva al conflicto	14
Tabla No. 6. Cronograma de actividades de investigación	22
Tabla No. 7. Detalle de financiamiento del proyecto	25
Tabla No. 8. Detalle de ejecución del financiamiento	26
Tabla No. 9. Evaluación del proceso de la práctica profesional dirigida	27
Tabla No. 10. Cronograma de actividades del proyecto	28
Tabla No. 11. Matriz de validación	30

Resumen

La práctica realizada en la coordinación Técnico Administrativa No. 10-04-13 de San Bernardino, Suchitepéquez consistió en un estudio situacional por medio del análisis administrativo de Ozlak, con lo que se detectaron las carencias y necesidades de la dependencia, entre ellas la prioridad uno es: “Orientación a directores en el manejo de conflictos escolares”, por lo que se planificó impartir una capacitación para fortalecer los conocimientos sobre los conflictos escolares a los veintisiete directores de los establecimientos educativos del sector oficial y privado de distrito.

Para la ejecución de la capacitación se elaboró un Plan de acción de solución de conflictos y como objetivo primordial garantizar el bienestar, la seguridad y sana convivencia de la población que convive en los centros educativos del distrito escolar antes mencionado.

Los beneficiarios directos fueron los directores, estudiantes y padres de familia del distrito escolar No 10-04-13

La escuela tiene un trabajo muy delicado, porque debe estar en comunicación con los padres de familia para orientar a los estudiantes, ya que muchos tienen problemas psicológicos desde el hogar, algunos estudiantes vienen de familias desintegradas; la escuela debe ser un lugar de contención emocional y donde puedan recibir afecto.

Para completar la orientación a los directores se dotará de un manual de manejo de conflictos escolares para mejorar su desempeño administrativo institucional y elevar la calidad formativa de todos los establecimientos educativos del distrito escolar No 10-04-13.

Introducción

La Práctica Administrativa realizada en la Coordinación Técnico Administrativa –CTA- del distrito escolar No. 10-04-13 del municipio San Bernardino, Suchitepéquez fue un medio para fortalecer y practicar los conocimientos administrativos adquiridos durante el proceso de aprendizaje como estudiante de la carrera que en dicha especialidad imparte la Universidad Panamericana de Guatemala en su sede de Xejuyup, Nahualá, departamento de Sololá.

Dicha práctica comprendió tres etapas: la primera se realizó en un período de cuatro semanas y consistió en la aplicación de un diagnóstico a la CTA mediante la matriz de Análisis Administrativo de Ozlak, lo que permitió recopilar la información necesaria para analizar los diferentes problemas detectados y realizar el estudio de viabilidad y factibilidad para buscar una solución.

La segunda etapa, de asistencia técnica, permitió la participación en diferentes acciones técnico administrativas programadas por el Coordinador Técnico Administrativo, como visitas a los establecimientos educativos, recepción y revisión de expedientes de sexto grado, auxiliar al CTA en reuniones de trabajo, ordenar y clasificar documentos en el archivo de la dependencia, entre otras.

En la tercera etapa, de práctica directa, se realizaron acciones de campo donde se desarrolló un plan con base en las necesidades que se detectaron en la etapa de diagnóstico, siendo prioritaria “La falta de orientación a directores en el manejo de conflictos escolares”, para mejorar el desempeño administrativo o institucional de los establecimientos educativos de los niveles preprimario y primario del distrito escolar No. 10-04-13. Esta fase culminó satisfactoriamente contribuyendo en la capacitación a Directores en el manejo de conflictos, para brindar una educación de calidad en el marco de una convivencia pacífica ejemplar.

El proyecto fue ejecutado con éxito teniendo como logros principales, la capacitación y dotación de manual de solución de conflictos, a veintisiete directores de escuelas oficiales del distrito escolar mencionado. También se logró que todos los directores cuenten con un plan de acción

acerca de la solución de conflictos, los cuales fueron elaborados en el desarrollo de los talleres, para contribuir al desarrollo de las labores educativas y una convivencia con cultura de paz.

Capítulo 1

Marco Conceptual

1. Diagnóstico Institucional

1.1. Datos generales de la unidad de análisis

a) Nombre

Coordinación Técnico Administrativa -CTA- No. 10-04-13 con sede en la población de San Bernardino, Suchitepéquez.

b) Tipo de institución o dependencia

La dependencia sujeto de estudio es “Técnico Administrativa” y cumple con diversas funciones como: técnico administrativa propiamente, técnico pedagógicos, supervisión, entre otros, en el campo educativo del sector oficial.

c) Visión institucional

A continuación se transcribe literalmente la visión de la dependencia objeto de estudio, la que fue proporcionada por el profesional a cargo, Licenciado Carlos Rolando Ramos Armas.

“Que los niños y niñas tengan alternativas para acceder a una educación con calidad, que les permita ser personas con valores éticos, morales y cívicos, con carácter, capaces de tomar decisiones, emprendedores, proactivos, propositivos orgullosos de su nacionalidad; que les permita ser ciudadanos y profesionales de éxito”. (Sic.).

d) Misión

“Somos una Coordinación Técnico Administrativa, eficiente y eficaz, que contribuye al mejoramiento cualitativo de los servicios educativos, respondiendo a los desafíos éticos y tecnológicos que nos demanda un mundo globalizado; en aras de la construcción de una Guatemala mejor”. (Sic).

1.2. Objetivos

Fueron proporcionados por el CTA y se transcriben a continuación.

General

“Asegurar los procesos técnico pedagógicos y administrativos que favorece la calidad educativa del distrito escolar No. 10-04-13.” (Sic.)

Específicos

- a. “Capacitar al personal docente y administrativo en la aplicación del Currículum Nacional Base de todos los niveles educativos del distrito escolar No. 10-04-13.
- b. Orientar a directores para el manejo eficiente y eficaz de los documentos administrativos de los tres niveles educativos que comprende el distrito escolar.
- c. Verificar el avance administrativo con directores de todos los centros educativos del distrito escolar”. (sic).

1.3. Metas

- a. “Capacitar a todo el personal docente y administrativo en la aplicación del Currículum Nacional Base de todos los niveles educativos del distrito escolar del municipio de San Bernardino del departamento de Suchitepéquez en los meses de enero, mayo y septiembre.
- b. Orientar a todos los directores para el manejo eficiente y eficaz de los documentos administrativos de los tres niveles educativos que comprende el distrito escolar, en los meses de enero y junio.
- c. Verificar el avance administrativo y técnico en todos los centros educativos del distrito escolar, de enero a octubre”. (sic)

1.4. Estructura Institucional

Figura No. 1. Organigrama de la Coordinación Técnico Administrativa, No. 10 – 04 – 13



Fuente: Coordinación Técnico Administrativa, 2012.

1.5. Recursos

Tabla No. 1. Recursos Humanos

No.	Nombres y apellidos	Cargo
01	Lic. Carlos Rolando Ramos Armas	Coordinador Técnico Administrativo
02	Erica Odenia Buchi Guaré	Secretaria

Tabla No. 2. Materiales

No. Orden	Descripción	Cantidad
01	Mesa de metal	1
02	Archivo de metal	1
03	Libreras	2
04	Mesa de madera	2
05	Escritorio de metal	2
06	Sillas de plástico	6
07	Dispensador de agua	1
08	Engrapadora	2
09	Perforador	2
	Equipo técnico	
10	Impresora	1
11	Computadoras	2
12	Grabadora	1

Fuente: Elaboración propia

Financieros

Aporte económico mensual del personal docente: Q75.00 por cada establecimiento educativo para sufragar el pago de alquiler del local donde funciona la oficina de la Coordinación Técnico Administrativo.

1.6. Necesidades de la dependencia

a) Lista de problema

El diagnóstico aplicado a la Coordinación Técnico Administrativa del distrito escolar No. 10 – 04 - 13, aportó información importante acerca de la situación real de esa institución administrativa; identificada como el conjunto de problemas que se listan seguidamente:

1. La institución no cuenta con un local propio para oficina
2. No posee secretaria nombrada y presupuestada oficialmente
3. La orientación a directores en el manejo de conflictos escolares, es insuficiente.
4. El local de oficina tiene poca iluminación y ventilación
5. La mayoría de escuelas del distrito carece de Proyecto Educativo Institucional -PEI-
6. Escaso conocimiento de directores en el manejo de la legislación educativa
7. Los directores escolares demuestran incompetencia en el manejo de la gestión educativa
8. Las computadoras útiles, están infectadas con virus.
9. El Coordinador Técnico Administrativo desempeña multiplicidad de funciones.

Tabla No. 3

b) Análisis y priorización de problema

Problemas	Factores causantes
1. Insuficiente orientación a directores acerca del manejo de conflictos escolares.	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del problema. • Falta de implementación de documentos.
2. Escaso conocimiento en el manejo de la legislación educativa.	1. Falta de interés del director.
3. Carencia de PEI en la mayoría de las escuelas del distrito.	1. Desinformación del PEI 2. Desinterés del director
4. Multiplicidad de funciones del CTA.	1. Falta de un coordinador técnico pedagógico.
5. Incompetencia en el manejo de la gestión educativa por los directores de los establecimientos.	1. desconocimiento de la gestión educativa. 2. Falta de actualización.

Tabla No. 4

c) Análisis de viabilidad para priorizar opciones de solución.

de orden	Criterios para priorizar las opciones de solución	Opción 1		Opción 2		Opción 3	
		Sí	No	Sí	No	Sí	No
01	¿Hay apertura institucional para ejecutar el proyecto?	X		X		X	
02	¿Se tiene el presupuesto necesario para ejecutarla?	X			X	X	
03	¿Se puede ejecutar el proyecto durante la actual administración?	X		X		X	
04	¿El ambiente interno de la institución es factor coadyuvante?	X			X	X	
05	¿Acepta el proyecto la autoridad de la institución?	X		X		X	
06	¿La institución tiene la infraestructura física para la realización del proyecto?	X		X			X
07	¿Se dispone del recurso tecnológico para la ejecución del proyecto?	X		X		X	
08	¿Se cuenta con el tiempo necesario para la ejecución del proyecto?	X		X		X	
09	¿El proyecto satisfaría las necesidades de la institución?	X		X			X
10	¿El proyecto es determinante en el éxito de la institución?	X		X			X
	TOTALES	10	0	8	2	7	3
	PRIORIDAD	1		2		3	

Opción de solución No. 01 Capacitación a directores en el manejo de conflictos escolares.

Opción de solución No. 02. Capacitación en el manejo de gestión educativa a directores.

Opción de solución No. 03 Taller de elaboración del Proyecto Educativo Institucional – PEI – a directores

d) Análisis de factibilidad

De acuerdo con el análisis de viabilidad el problema priorizado es falta de orientación en el manejo de conflictos escolares a directores.

De acuerdo con el análisis realizado, la propuesta de solución del problema es la realización de un taller de manejo de conflictos a directores de todos los niveles del distrito. Es factible por el tiempo y factor económico. Beneficia la calidad educativa en aras de una administración eficiente, eficaz y efectiva.

Capítulo 2

Marco Lógico

Fase de Diseño de la Investigación Institucional

2.1. Institución o dependencia

Coordinación Técnico Administrativa No.10-04-13, de San Bernardino, Suchitepéquez.

2.2 Formulación del problema

Los establecimientos del distrito escolar carecen de orientación en el manejo de conflicto escolares por factores de desinterés y Desinformación.

2.3. Fundamentación teórica

En esta sección se presenta de manera sucinta, la apreciación del conflicto en los centros educativos involucrados en el estudio y una vasta transcripción de la fundamentación teórica acerca del conflicto.

El Conflicto

El conflicto de convivencia en los centros educativos del distrito escolar No. 10 – 04 – 13, del municipio San Bernardino, Suchitepéquez; se define como una serie de problemas de diverso origen y naturaleza, los cuales, en materia educativa afectan el proceso de aprendizaje de los estudiantes y el desempeño laboral de los docentes y directores. Uno de los orígenes de los conflictos es el seno familiar de los sujetos; con diversa naturaleza como: cultural, lingüística, psicológico, afectiva, estructura familiar, entre otros. La coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, son capaces de generar angustia y trastornos neuróticos. En las relaciones laborales, el que enfrenta a trabajadores y a los directores. Otro de los orígenes es la organización escolar desfavorable por la apatía de los docentes en asumir con responsabilidad las implicancias de su rol. Muchas veces, los conflictos se quieren esconder, pero están allí latentes, es por eso que el momento menos pensado, alguien contesta mal, en forma agresiva, o

se opone sistemáticamente a la propuesta que hace un compañero, y uno sabe por qué es preferible tomar el toro por las astas, enfrentar el problema.

En los grupos es frecuente encontrar gente que siempre tiene la razón y que no conoce otra forma de ganar las peleas si no es peleando. Es necesario comprender que lo mejor que uno puede hacer, como director, es hablar con las personas, tratar de averiguar cuáles son las posiciones de uno y otro, y conocer sus argumentos. Claro que no es fácil cuando no se tiene experiencia. Si bien el enfoque tradicional predominante hasta mediados del siglo XX concibió al conflicto como sinónimo de violencia e irracionalidad y aunque todavía esta concepción predomine en muchas instituciones, como el caso de los centros educativos del distrito escolar sujeto de estudio.

“Los enfoques humanistas e interaccionistas presentan una explicación diferente. Para estas corrientes de pensamiento, los conflictos no sólo son sucesos naturales e inevitables sino más bien deseables, ya que una institución armoniosa, tranquila y pacífica se vuelve estática, apática y sin respuesta a las necesidades de cambio e innovación. El principal aporte de la teoría interaccionista es que estimula a los que dirigen y lideran instituciones a mantener un nivel mínimo de conflicto para potenciar un desarrollo permanente” (Pascual, 1998: 9).

De acuerdo con lo anterior, cuando los conflictos se generan por una diferencia de enfoques e intereses pueden administrarse de manera tal de posibilitar en el futuro un mayor compromiso y participación entre las partes, llegando a mejores resultados.

Esto significa que la connotación del fenómeno se liga a la forma en que opera su abordaje en los centros educativos: puede proporcionar efectos potencialmente positivos (conflictos funcionales o de apoyo a las metas de la institución) o desencadenar efectos negativos (conflictos disfuncionales o de discrepancia y boicot a las metas de la institución).

Efectos potencialmente positivos del conflicto

“En las escuelas, despierta sentimientos y estimula energías. El conflicto lleva al personal docente y demás sujetos del currículo a estar más atentas, esforzarse más, descubrir mejores medios para realizar las tareas y nuevos enfoques para solucionar los problemas (creatividad).

- a. Fortalece sentimientos de identidad. Cuando un grupo entra en conflicto se vuelve más unido y más identificado con sus objetivos e intereses. La cohesión generalmente aumenta la motivación por el desempeño.
- b. Eleva la capacidad de resiliencia (capacidad para superar la adversidad).

Efectos destructivos del conflicto

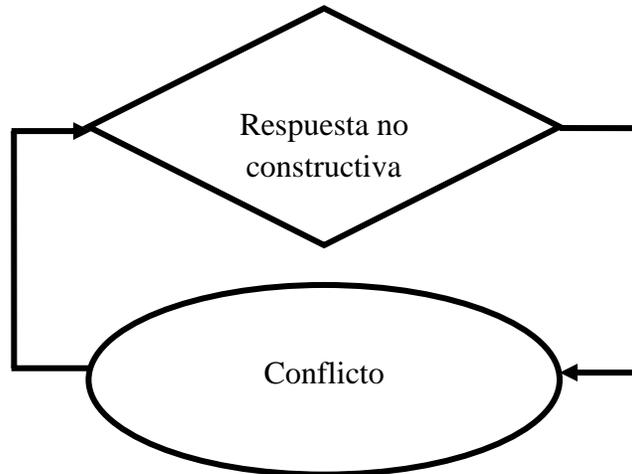
- a. Crea tensión. Las personas manifiestan sentimientos de angustia, preocupación, temor por perder en la disputa.
- b. Produce frustración. La parte derrotada se queda con un sentimiento de pérdida, de fracaso.

Respuestas poco constructivas para afrontar el conflicto

Las motivaciones de las personas para evitar la negociación o la manifestación de un desacuerdo pueden ser variadas. Los aportes de quienes han estudiado el comportamiento humano frente a los conflictos, como por ejemplo Karl y Steve Albrecht (1994), hacen referencia a ciertas actitudes y hábitos —tales como la necesidad de aprobación, la falta de confianza, el miedo al engaño, la necesidad de manipular, de despreciar y no aceptar las diferencias— y a las diversidades como variables de importancia para explicar por qué muchas veces se bloquean las disposiciones a manejar el conflicto con el fin de obtener acuerdos. Estos comportamientos que inciden en el clima institucional están muchas veces asociados a los contextos críticos, donde el conflicto se enfrenta generalmente a través de respuestas poco positivas, que, lejos de resolverlo, lo perpetúan agravan.

Cuando las respuestas poco positivas se transforman en un patrón de comportamiento y, como tal, empiezan a formar parte de la cultura de los centros educativos, conducen hacia una espiral de conflictos que propicia la pérdida del sentido y la capacidad de reflexión para mejorar la calidad del aprendizaje de sus alumnos (ver figura 2).

Figura No. 2
Espiral de conflicto



Algunas manifestaciones propias de una espiral de conflictos son el combate, la competencia, la arrogancia, la negación y el ocultamiento:

El combate

Refiere a las formas agresivas de afrontar los conflictos. Quienes manejan el conflicto como si participaran en una batalla, pocas veces toman en cuenta los efectos de sus acciones y su impacto en la institución. Cuando estas formas no se presentan de manera aislada sino que conforman un patrón de comportamiento, entre los miembros de la escuela se genera un clima escolar o un estado de ánimo dominado por el resentimiento. Las constantes actitudes agresivas de enfrentamiento logran paralizar a la institución y la oposición al cambio se realiza en forma sistemática, cerrándose a la escucha y a cualquier intento de modificar el actual estado de cosas. Estas formas también se presentan en la relación con los padres de familia, por lo que se crea un ambiente de lucha poco constructivo y escaso aporte al mejoramiento de la calidad educativa.

La competencia (“yo gano-tú pierdes”)

El principio que orienta este enfoque es conseguir la máxima ganancia para uno, sin importar el costo que signifique para la otra parte. La estrategia de un negociador competitivo es defender su propia posición, planteando o exigiendo algo que excede ampliamente las expectativas reales de la otra parte. Este tipo de negociación puede

provocar más conflicto que el que había inicialmente y, a largo plazo, los costos pueden ser mayores que el beneficio inicial.

La arrogancia

Esta forma de encarar el conflicto implica la convicción de ser superior a los demás. Se desmerece a la otra parte y, en lugar de identificar las causas del problema, los efectos y las alternativas de solución, las personas se centran en sus propias necesidades y posiciones, generando actitudes negativas en el otro.

En respuesta a la arrogancia, la otra parte tratará de presentar obstáculos a cualquier tipo de propuesta.

La negación

Quienes responden con la negación pretenden ignorar cualquier síntoma, prefieren “meter la cabeza en la arena”. Muchas veces este intento desesperado por ignorar el conflicto obedece a la creencia de que pretendiendo que no existe, el problema deja efectivamente de existir.

El ocultamiento

A diferencia de la negación, el ocultamiento es el intento deliberado por tapar o esconder un conflicto del cual varios tienen conciencia. Se trata de lograr alianzas para conseguir que se mantenga el silencio, a veces incluso apelando a medios como la coerción (“Si dices algo vas a tener problemas”) o la sumisión (“Les concedo lo que quieran, pero, por favor, no digan nada”).

Respuestas constructivas

Las respuestas constructivas son aquellas que se orientan a resolver el conflicto y a aprovecharlo como oportunidad de aprendizaje. Una respuesta positiva implica que:

Se asume la responsabilidad por afrontar el conflicto.

Se aclara el conflicto, considerando nuestra perspectiva y la de la otra parte.

El conflicto se resuelve a través de la comunicación efectiva o empática.

Las diferentes formas de enfrentar los conflictos pueden visualizarse a través de modelos que indican patrones de comportamiento frente a las situaciones. Un modelo que considera cuatro alternativas de respuesta.

Tabla No. 5
Cuatro alternativas de respuesta constructiva a los conflictos

Persuasión	Colaboración
Contención	Concesión

Persuasión

A veces es necesario poner “entre paréntesis” los intereses de la otra parte y centrar el foco en los propios. Por ejemplo, cuando están en juego principios, valores, convicciones profundas o pautas de trabajo que uno considera no negociables. En tales casos no es posible atender a lo que el otro pide, ya que, si se hiciera, se estaría sacrificando el sentido que guía la acción educativa.

Adoptar esta alternativa conlleva riesgos tales como: la pelea (que la otra parte lo enfrente agresivamente), la disolución del vínculo (que la otra parte no acepte las condiciones y deje de intentar el acuerdo) o el ser considerado intransigente o duro. Sin embargo, a veces es necesario correr este riesgo porque lo que se juega es esencial para el logro de los objetivos institucionales.

Sugerencias para la persuasión

- a. Ser firme
- b. Defender los intereses con fundamentos sólidos.
- c. Explicitar las consecuencias de resignar nuestros intereses.

Concesión

Otras veces, e inversamente a la situación anterior, es necesario “poner entre paréntesis” los propios intereses y centrar el foco en los de la otra parte. Por ejemplo, cuando están en juego principios, valores, convicciones profundas o pautas de trabajo que el interlocutor considera no negociables. En esas situaciones es importante que la otra parte sienta que se acepta su perspectiva. Esta alternativa puede implicar el riesgo de que el otro crea que las concesiones serán permanentes. Esto puede superarse si se tienen en cuenta los elementos para las comunicaciones efectivas o empáticas, explicando a través de un lenguaje claro el mensaje que contiene esa concesión.

Sugerencias para conceder:

- a. Cooperar sin esperar nada a cambio.
- b. Renunciar de buen grado.
- c. Reconocer las aspiraciones del otro.
- d. Empatizar o “sintonizar” con el otro, sentir como siente el otro.
- e. Explicitar las razones de nuestra concesión.

Contención

Suele ocurrir que algunos conflictos sean tan espinosos que cualquier propuesta de solución dé lugar a discusiones interminables o que determinados aspectos de la personalidad de la otra parte dificulten la búsqueda de una solución constructiva. En estas situaciones, muchas veces se espera reunir información y trabajar sobre la relación. Cuando los diplomáticos “congelan” los temas escabrosos y entre tanto siguen manteniendo reuniones, están adoptando la contención como alternativa. El riesgo que implica es la dilación, perpetuándose el tratamiento de temas periféricos para no abordar conflicto principal. Es preciso mantenerse atento a los cambios (en el contexto, en la relación) y advertir cuándo “migrar” hacia otra alternativa.

Sugerencias para contener:

- a. Conservar la calma.
- b. Preguntar explorar, buscar información.
- c. Conversar sobre “cómo mejorar nuestra manera de conversar”.
- d. Escuchar.
- e. Mostrar abiertamente recursos y límites de ambas partes.

Colaboración

Ensamblar los intereses propios y los de la otra parte supone un esfuerzo de creación, una invención, entre ambos, de propuestas nuevas. No se trata de ceder sino de detectar que las propuestas o posiciones en conflicto pueden complementarse.

En síntesis, cuando estas formas de respuesta se transforman en hábitos de comportamiento, permiten a los centros educativos y a sus miembros transitar por una “espiral de crecimiento”. A un estado de conflicto le sigue uno de equilibrio (la institución generó un aprendizaje) hasta la aparición de nuevas situaciones conflictivas que, abordadas desde las respuestas constructivas, generarán un nuevo aprendizaje.

Como minimizar el conflicto en las escuelas

No tenemos más remedio que poner límites entre la escuela y la familia. Creo que es importante esa separación. Es importante que los niños comprendan que aquí hay una disciplina, que hay trabajos que realzar y que cumplir.

“La institución educativa, a diferencia de otras instituciones, incorpora el componente afectivo como un aspecto sustancial en los procesos de enseñanza y aprendizaje, que son los que le otorgan identidad organizacional. En tal sentido, el escenario escolar debe proporcionar un clima seguro y estimulante para quienes desarrollan en él sus actividades cotidianas, considerando que la educación ha de cumplir con dos objetivos fundamentales: (i) la formación de la razón y el desarrollo de la acción racional, (ii) el desarrollo de la actividad creativa y del reconocimiento del otro”. (Touraine, 1999: 20).

En un escenario que requiere de estabilidad, estímulo y fuerzas proactivas que acompañen los procesos de enseñanza y aprendizaje, el director se enfrenta a diario con la necesidad de detectar posibles fuentes de conflicto, focalizar sus causas, identificar a las personas involucradas y promover estrategias que permitan evitar o contrarrestar los efectos nocivos que estas situaciones pueden desatar en el ámbito educativo.

Normas de convivencia

Cuanto más organizada y cohesionada esté la escuela, cuanto más esfuerzos se realicen por integrar y adaptar los intereses y las necesidades de los alumnos y los docentes, menor

será la frecuencia de aparición de situaciones conflictivas disfuncionales centradas en la convivencia (Zaitegui, 1999). Sin embargo, y sobre todo en las escuelas ubicadas en contextos de extrema pobreza, una situación de violencia familiar puede trasladarse a la institución, por lo que los niños y jóvenes allí socializados presentarán problemas difíciles de abordar por el colectivo docente no especializado. Para estas escuelas es un reto llevar adelante el proceso pedagógico-didáctico, y las demandas de adaptación curricular que muchas veces solicitan las autoridades ministeriales generan conflictos de convivencia en el colectivo, que se suman a los ya existentes entre los alumnos.

Enfrentar y resolver situaciones conflictivas relacionadas con la convivencia organizacional requiere necesariamente de la cooperación de otros y no sólo del director. Todos los implicados en una cierta situación a resolver, como participantes activos, podrán hacer aportes significativos para su real superación, teniendo en cuenta los intereses de las distintas partes implicadas, las lógicas que sustentan sus argumentos y posturas, y detectando posibles puntos de articulación y acuerdo entre las diferentes posiciones. En este sentido, dos requisitos básicos aparecen ligados al manejo de un conflicto con personas o grupos:

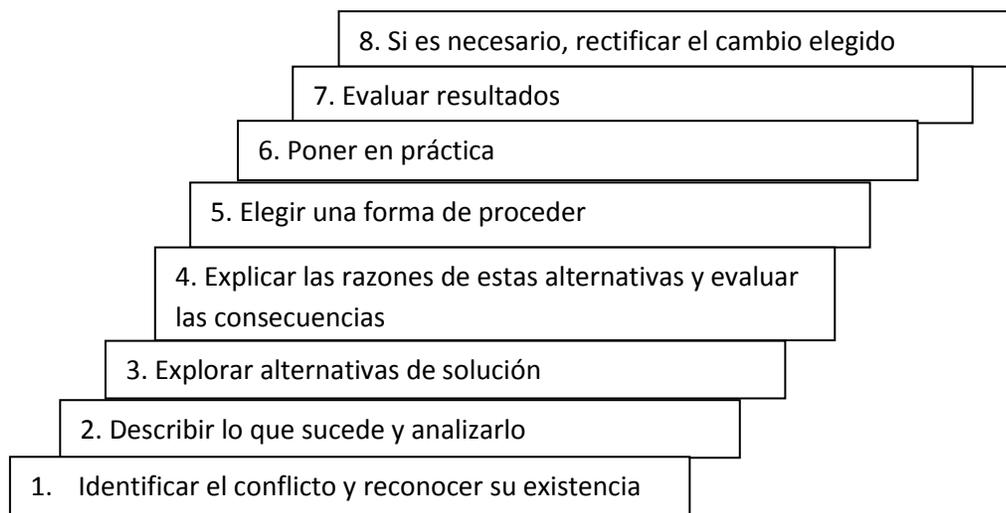
1. Mantener una actitud abierta al diálogo.
2. Mantener una disposición para encontrar una solución de mutuo acuerdo.

Es por eso que el director y el colectivo docente necesitan desarrollar diferentes estrategias que permitan abordar los problemas de convivencia, utilizando propuestas de intervención en forma sistemática. En algunos casos, el conflicto podrá abordarse sólo entre las partes involucradas, en otros será necesaria la intervención de un tercero que oficie de mediador.

A continuación, se presenta el “método de la escalera”, en el cual se muestran una serie de pasos para enfrentar y resolver situaciones conflictivas relacionadas con la convivencia.

Método de la escalera (adaptado de los trabajos del centro de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. ABC, Enseñanza de los Derechos Humanos, N°r 1989)

Figura No. 3. Método de la Escalera de Solución de Conflictos



Fuente: ABC, Centro de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. 1989

1. Identificar el conflicto y reconocer su existencia. En esta fase se detiene la actividad de hostilidad o agresión mutua, física o verbal, y se reflexiona conjuntamente sobre la conducta: ¿qué está pasando?
2. Describir lo que sucede y analizarlo. Cada una de las partes en conflicto describe lo que sucede entre ellas y explica, desde su punto de vista, cuáles son las causas. Cada parte habla por turno, sin interrupciones, procura ser objetiva en el análisis y respeta al otro, o escucha y trata de comprender el punto de vista del otro (comunicación empática): ¿cómo surgió el problema?; ¿por qué ocurrió?
3. Explorar alternativas tendientes a superar el conflicto. Las partes piensan cómo se podría resolver el problema. Se trata de aportar ideas para encontrar más de una solución, ya que la mayoría de los conflictos pueden superarse a través de diferentes vías.
4. Explicar las razones de esas alternativas de solución y evaluar las consecuencias de cada una. Las partes razonan sobre las consecuencias físicas o emocionales que puede traer cada alternativa, o bien sobre los resultados que se obtendrán al poner en práctica cada posible solución.

5. Elegir una forma de proceder. De mutuo acuerdo, las partes eligen una de las soluciones posibles y asumen responsabilidades por la alternativa que eligieron. Deben tener presente que no hay garantía absoluta de que esa solución vaya a funcionar y estar dispuestas a correr el riesgo de equivocarse.
6. Poner en práctica la forma de proceder. Se trata de respaldar con hechos el compromiso verbal, asumido en la negociación.
7. Evaluar los resultados
8. Si es necesario, rectificar la forma de solución elegida.”

Cómo minimizar el conflicto en el nivel docente.

Lo más difícil como director es tratar con los profesores. Hay poco profesionalismo, tienen miedo al cambio

Las escuelas nuclean equipos docentes que en general son heterogéneos en cuanto a edad, experiencia y capacidades. Los centros ubicados en contextos desfavorables presentan la particularidad de contar con un número alto de profesores y maestros recién egresados de los centros de estudio, que frecuentemente abandonan estas escuelas cuando se les presentan mejores oportunidades. Así, tal como también lo plantea la bibliografía internacional, a las diferencias de trayectoria profesional y expectativas sobre su rol, se agrega la alta rotación del plantel, que no permite consolidar equipos estables (Elizondo, 2001).

Por otra parte, existen otros factores que complejizan estos escenarios y favorecen la aparición de una diversidad de criterios y estrategias sobre la forma de encarar la acción educativa y de atención a las familias, que estimula la aparición de conflictos. Entre ellos, los directores entrevistados señalaron como más relevantes:

- a. La estructura curricular que organiza a maestros y profesores dentro del escenario institucional, en el que cada uno de ellos responde y se hace cargo de un sector de la realidad de la escuela.
- b. La falta de espacios y tiempos, además de la forma organizativa descrita, que no favorece el intercambio de ideas y opiniones.

- c. Una población estudiantil con dificultades para el aprendizaje y carencias de tipo afectivo.

Ante tales situaciones, el director debe actuar muchas veces como un “animador” de la comunidad educativa (Sacristán, 1995), realizando acciones concretas que le permitan, tanto a él como al resto del plantel docente:

- a. Intervenir como mediador cuando se instala un conflicto.
- b. Favorecer un clima de trabajo que estimule el abordaje del conflicto y no su ocultamiento.
- c. Apoyar a los docentes en el desempeño de su tarea profesional, de acuerdo a la misión de la escuela.
- d. Integrar a los alumnos de diferentes procedencias, culturas, razas o credos.
- e. Mantener relaciones fluidas con padres, docentes y alumnos.
- f. Estimular la participación y el compromiso de docentes, alumnos y personal auxiliar.

Para consolidar una verdadera comunidad educativa, el director precisa de ciertos parámetros que le permitan articular la tarea docente en función de los requerimientos que plantean los diferentes grupos de alumnos. En tal sentido es importante establecer ciertos criterios compartidos de trabajo, así como generar instancias para la coordinación ya planificación de la tarea colectiva.

2.4 Investigación de campo

Para conocer las fortalezas y debilidades de la CTA se aplicó la técnica del análisis administrativo de Ozlak. Esta técnica se aplica para realizar estudios situacionales de las funciones administrativas que se desarrollan en las empresas o instituciones y se caracteriza por el procedimiento serio que le da a tres variables de estudio: variable norma, variable estructura y variable comportamiento.

Con propósitos de determinar la situación institucional de la Coordinación Técnico Administrativa del distrito escolar No.10 – 04 – 13; se entrevistó al CTA. Lic. Carlos Rolando Ramos Armas, mediante un formulario de preguntas para conocer las necesidades y problemas de la unidad de análisis y se obtuvo un diagnóstico apegado a la realidad de la dependencia.

Con base en la lista de problemas encontrados se priorizó el manejo de conflictos, causados por factores dignos de tomarse en cuenta. Se elaboró una lista de posibles soluciones a través de un proyecto para minimizar el conflicto en los centros educativos.

2.5. Tipo de estudio

Descriptivo, Se aplicó este tipo de estudios a la Coordinación Técnico Administrativa en mención, que también puede ser denominado como estudio transversal, de corte, o de prevalencia, lo cual se desarrolló mediante la observación. Por ser este tipo de estudio, no se intervino ni se manipuló el factor de estudio, es decir se observó lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad. No obstante, mediante el análisis de factibilidad y viabilidad, se identificó un problema al cual se dio solución mediante orientación a directores en el manejo de conflictos escolares.

2.6 Título descriptivo de la investigación

Diagnóstico situacional de la Coordinación Técnico Administrativo No. 10-04-13

2.7 Recursos

Humanos

- Coordinador Técnico Administrativo

- Secretaría
- Directores y maestros de los establecimientos educativos.

Materiales

- Hojas de papel bond
- Computadora
- Impresora

Financieros

Los gastos fueron sufragados por la estudiante y un porte de la municipalidad de San Bernardino, Suchitepéquez.

Tabla No. 10

2.8 Cronograma de actividades de investigación

Esta tabla detalla la forma en que se realizaron las actividades según la distribución del tiempo en meses y semanas trabajados.

Actividades de investigación

No.	Actividades	Mes		Abril				Mayo				Observaciones	
		Semanas		1	2	3	4	5	6	7	8		
1.	Entrega de solicitud de autorización para ejecución de la práctica.												
2.	Diseño de instrumento: Análisis administrativo de Ozlak.												
3.	Recolección de información.												
4.	Proceso de información.												
5.	Análisis de viabilidad y factibilidad.												
6.	Ordenamiento de información.												
7.	Determinación del problema.												
8-	Propuesta de solución.												

Referencias Programación



Ejecución



Capítulo 3

Propuesta de Solución

Esta fase presenta la caracterización de la propuesta de solución que se le dio al problema identificado mediante la priorización, análisis de viabilidad y factibilidad en la fase anterior; sustancialmente, los objetivos y metas que guiaron la ejecución.

3.1. Propuesta de solución al problema seleccionado

Después de haber observado y analizada la situación de la Coordinación Técnico Administrativa No. 10 – 04 – 13, del municipio San Bernardino Suchitepéquez, se identificó como problema la insuficiente orientación a directores acerca del manejo de conflictos escolares, al cual se hace la siguiente propuesta.

3.2. Título de la propuesta

Orientación a directores en el manejo de conflictos escolares.

3.3. Antecedentes del problema

Con base en el análisis administrativo de Ozlaky la información recabada se detectó que en el distrito escolar No. 10-04-13 el personal administrativo no ha recibido orientación ni información respecto del manejo de conflictos escolares; tampoco ha habido estudios anteriores que fundamenten esta situación; por lo tanto esta investigación y propuesta serán los primeros conocimientos relacionados con el manejo de conflictos escolares.

3.4. Unidad de análisis

Coordinación Técnico Administrativa- CTA–No. 10-04-13 con sede en San Bernardino, Suchitepéquez.

3.5. Localización

1ª, calle, 4-50, zona 1, Cantón Las Flores, San Bernardino, Suchitepéquez

3.6. Características de la propuesta

Se propuso orientar a los directores de los niveles: preprimario y primario del distrito escolar No. 10-04-13, de San Bernardino, Suchitepéquez, acerca del manejo de conflictos escolares, para mejorar el desempeño administrativo y propiciar una convivencia escolar con cultura de paz.

3.7. Tipo de propuesta

Administrativa, para mejorar la calidad de la administración en los establecimientos educativos.

3.8. Justificación

Los directores de San Bernardino, Suchitepéquez, desconocen el manejo de conflictos escolares; se debe a que no han recibido orientación acerca del tema. Se pretende capacitar a los directores del nivel preprimario y primario respecto del tema “Manejo de conflictos escolares” de las comunidades educativas del Distrito No. 10-04-13 y garantizar de tal manera una convivencia escolar con cultura de paz.

3.9. Objetivos

General

Orientar a los directores acerca de la solución de conflictos escolares para mejorar su desempeño administrativo o institucional y elevar la calidad formativa en todos los establecimientos educativos del distrito escolar.

Específicos

1. Realizar talleres acerca de la solución de conflictos en la escuela, mediante organización de grupos y simulacros.
2. Diseñar un plan de acción acerca de la solución de conflictos a través de asesoría del CTA.
3. Proporcionar un manual de solución de conflictos a los directores del nivel preprimario y primario del distrito escolar como medio de apoyo.

3.10. Metas

1. Desarrollar 3 talleres con directores acerca de la solución de conflictos en la última semana de mayo.
2. Lograr que las 27 escuelas cuenten con un plan de acción acerca de solución de conflictos en un período de dos semanas.
3. Dotar a las 27 escuelas del distrito escolar No. 10-04-13 de un manual de solución de conflictos como apoyo a la resolución de problemas al finalizar la capacitación.

3.11. Beneficiarios (directos e indirectos)

Directos

Directores de todos los niveles educativos del distrito No. 10-04-13.

Indirectos

Toda la comunidad educativa del municipio de San Bernardino.

3.12. Financiamiento

El proyecto fue financiado por la practicante de la Universidad Panamericana de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa y aporte de la municipalidad de San Bernardino, Suchitepéquez.

Tabla No. 7. Detalle de financiamiento del proyecto

Fuente de financiamiento	Aporte	Total
Estudiante.	Q. 500.00	Q. 500.00
Municipalidad de San Bernardino	Q. 340.00	Q. 340.00
Total		Q. 840.00

Tabla No. 8. Detalle de ejecución del financiamiento

NO.	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio global
01	Fotocopias para módulos de solución de conflictos.	27	Q. 20.00	Q. 540.00
02	Refrigerio	30	Q. 10.00	Q. 300.00
Total				Q. 840.00

3.12. Recursos

La siguiente clasificación detalla los recursos que se emplearán en la ejecución de la solución propuesta al problema identificado.

➤ Humanos

- Estudiante de la Universidad Panamericana, que será la responsable de la ejecución
- Directores del distrito No. 10-04-13 del municipio de San Bernardino, elementos a quienes se beneficiará directamente mediante la orientación propuesta.

➤ Material didáctico

Seguidamente se lista los materiales que se utilizarán en el momento de realización del taller, para la interacción entre orientadora y los beneficiarios.

- Hojas de trabajo que servirán para ejercicios pertinentes
- Folletos, los cuales servirán para consulta y apoyo para los talleristas
- Bolígrafos
- Hojas de papel bond
- Marcadores

Equipo

En este grupo se lista el recurso tecnológico y audiovisual que se utilizará de apoyo en la orientación a los directores escolares asistentes.

- Computadora
- Proyector multimedia

Impresora.

3.13 Evaluación

En la tabla siguiente se presenta la realización de las actividades programadas para la ejecución, con datos porcentuales de realizadas y no realizadas, siendo como resultado final, que todas las actividades fueron realizadas a cabalidad.

Tabla No. 9. Evaluación de proceso de la Práctica Profesional Dirigida

Actividades programadas	Realizadas (%)	No realizadas (%)
Aplicar diagnóstico educativo institucional.	100%	00%
Priorizar el proyecto.	100%	00%
Elaborar el perfil del proyecto.	100%	00%
Gestionar el proyecto.	100%	00%
Ejecutar el proyecto.	100%	00%
Elaborar informe final del proyecto.	100%	00%
Evaluar el proyecto.	100%	00%

3.14Cronograma

Tabla No. 10. Cronograma de actividades del proyecto

Esta tabla es un diagrama de Gannt que detalla la forma en que se realizaron las actividades de ejecución del proyecto, según la distribución del tiempo en meses y fechas trabajados. Contiene tiempo de programación y ejecución de las actividades respectivamente.

No	FECHAS Actividades	MES					
		Mayo					Junio
		De02 A106	Del09 A113	Del16 A120	Del23 A127	Del 30 A131	Del01 A103
1	Elaboración del perfil del proyecto.	Programación					
		Ejecución					
2	Elaboración de documentos de apoyo para la capacitación.		Programación				
			Ejecución				
3	Elaboración de diapositivas para presentaciones.		Programación				
			Ejecución				
4	Clasificación de documentos		Programación				
			Ejecución				
5	Gestión para obtener fotocopias de módulos para implementar a los directores			Programación			
				Ejecución			
6	Capacitación a directores				Programación		
					Ejecución		
7	Entrega de módulos a los directores					Programación	
						Ejecución	
8	Entrega de diplomas por participación a los docentes.					Programación	
						Ejecución	
9	Entrega del informe.						Programación
							Ejecución

Referencias:

Programación



Ejecución



3.15 Comprobación y validación

Comprobación de la propuesta institucional

Véase en anexos, las evidencias fotográficas de la labor administrativa realizada en los centros educativos y capacitación a directores del distrito No. 10-04-13 del municipio de San Bernardino, Suchitepéquez. (Ver anexo 1, p 35)

La propuesta “Orientación a directores en el manejo de conflictos escolares”, se efectuó orientado por el objetivo general “Orientar a los directores acerca de la solución de conflictos escolares para mejorar su desempeño administrativo o institucional y elevar la calidad formativa en todos los establecimientos educativos del distrito escolar”. Del cual se formularon estos tres objetivos específicos:

1. Realizar talleres acerca de la solución de conflictos en la escuela, mediante organización de grupos y simulacros.
2. Diseñar un plan de acción acerca de la solución de conflictos a través de asesoría del CTA.
3. Proporcionar un manual de solución de conflictos a los directores del nivel preprimario y primario del distrito escolar como medio de apoyo. (Ver anexo 8, p 66)

Los cuales fueron la base del éxito alcanzado. Se lograron las metas y se benefició directamente a los directores y como beneficiarios indirectos, la comunidad educativa. Los resultados evidencian la efectividad de los talleres y simulacros desarrollados para el tratamiento de conflictos.

Se dotó respectivamente a las 27 escuelas del distrito, de un manual de solución de conflictos. El indicador porcentual de los logros alcanzado es el ciento por ciento (100%), alta satisfacción de la estudiante proyectista y la Universidad Panamericana de Guatemala, como ente responsable de este aporte a la Coordinación Técnico Administrativa y las escuelas del

3.16 Validación de la propuesta:

Tabla No. 11. Matriz de validación

La matriz que aparece a continuación recoge los resultados descriptivos de la propuesta e incluye el análisis del producto.

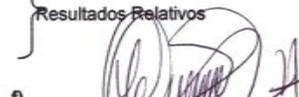
Metas Objetivo General de la Propuesta	No. 01			No. 02			No. 03		
	Desarrollar 3 talleres con directores a acerca de la solución de conflictos escolares en la última semana de mayo.			Lograr que las 27 escuelas cuenten con un plan de acción acerca de la solución de conflictos escolares en un período de dos semanas.			Dotar a 27 escuelas del distrito No. 10-04-13 de un manual de solución de conflictos como apoyo a la resolución de problemas, al finalizar la capacitación.		
	Descriptivo	Numérico		Descriptivo	Numérico		Descriptivo	Numérico	
		Abs.	Rel.		Abs.	Rel.		Abs.	Rel.
Orientar a los directores acerca de la solución de conflictos escolares para mejorar su desempeño administrativo o institucional y elevar la calidad formativa en todos los establecimientos educativos del distrito escolar.	Los talleres fueron aceptados por los directores, para aplicarlas en el establecimiento educativo a su cargo	3 talleres	100%	Las 27 escuelas cuentan con un plan de acción acerca de la solución de conflictos escolares.	27 directores	100%	Los módulos de solución de conflictos fueron entregados a los directores al finalizar la capacitación.	27	100%

Resumen del producto del Objetivo General

Resultados Absolutos	Meta No.01	03	Meta No. 01	100%
	Meta No.02	27	Meta No. 02	100%
	Meta No.03	27	Meta No. 03	100%

Producto del Objetivo

Resultados Relativos

f) 
Lic. Carlos Rolando Ramos Armas.
 CTA 10-04-13



f) 
Juana Mirta Arriola Tuch
 Practicante

3.17 Constancias de cumplimiento de las 200 horas como practicante en la unidad de análisis.

La práctica profesional dirigida, aplicada en la Coordinación Técnico Administrativa del distrito escolar No. 10 – 04 – 13, del municipio San Bernardino, Suchitepéquez, fue de experiencias enriquecedoras en el acervo cultural y académico de la estudiante proyectista. Fue un proceso muy exigente pero feliz e inolvidable, mayormente aquellas experiencias tenidas con directores y alumnos de las escuelas en los momentos cuando fueron desarrollados los simulacros de tratamiento y solución de conflicto.

Cada fase efectuada en el proceso, fue bajo estricto control y sobre todo la fidelidad caracterizada en el desarrollo, la cual se evidencia mediante constancias incluidas en la sección de anexos, como se enumera seguidamente:

1. Solicitud para realizar la Práctica Administrativa (p,37)
2. Acta No. 06-2011 de inicio de Práctica Administrativa No. 10-04-13, de San Bernardino, Suchitepéquez.
3. Constancia del Taller de Formación de Directores, Módulos de liderazgo, manejo de conflictos .
4. Acta No. 12-2011 de finalización de las tres etapas de la Práctica Administrativa en la Coordinación Técnico Administrativa No. 10-04-13 de San Bernardino, Suchitepéquez.
5. Registro de asistencia durante la práctica administrativa en la Coordinación Técnico Administrativa No. 10-04-13 (p, 39 a 47)

Conclusiones

1. Se orientó a todos los directores de las escuelas del distrito escolar No. 10 – 04 – 13, acerca de la solución de conflictos escolares, favoreciendo de tal manera el mejoramiento del desempeño administrativo y la calidad formativa de la niñez hacia la sana convivencia y cultura de paz.
2. Los talleres y simulacros realizados acerca de la solución de conflictos en la escuela, propició la organización de comités de contingencia en todos los centros educativos, diseñando un plan de prevención de conflictos para mejorar la convivencia escolar.
3. Como producto final de todo el proceso de capacitación, se dotó de un manual para la solución de conflictos, a todos los directores escolares de la Coordinación Técnico Administrativa No. 10-04-13 como herramienta de apoyo a la resolución de todo tipo de problemas que se suscitan en la convivencia escolar.
4. Se solucionó el problema identificado de “Insuficiencia de orientación a directores acerca del manejo de conflictos escolares”, a través de un proceso de talleres pertinentes, dirigido a los directores del distrito escolar mencionado.

Recomendaciones

1. Que los directores escolares del distrito No. 10 – 04 – 13, con observancia fiel de las funciones administrativas, apliquen los conocimientos que adquirieron en los talleres recibidos acerca de la solución de conflictos, para propiciar una sana convivencia y cultura de paz a la niñez.

2. A las autoridades educativas como el Coordinador Técnico Administrativo, los directores y los comités de contingencia organizados, se recomienda, que en acción conjunta velen por la ejecución del plan de prevención de conflictos diseñado para mejorar la convivencia escolar.

3. Que el conjunto de autoridades educativas y personal docente de las escuelas, den debida funcionalidad al manual de solución de conflictos recibido, lo divulguen a la comunidad educativa para que con ello, guíen sus acciones hacia la prevención y resolución de problemas que susciten en los centros educativos correspondientes.

4. A los directores del distrito escolar No. 10 – 04 – 13, se recomienda formación y actualización constante para continuar solucionando los conflictos que se den en las escuelas o las comunidades educativas correspondientes.

Referencias bibliográficas

1. Arizaga, R y Tejeda, J (2000). Clima institucional: manejo de conflictos en la escuela. Instituto de Pedagogía Popular. Lima, Perú.
2. Casamayor, G. (coord.) (1998). Cómo dar respuesta a los conflictos: la disciplina en la enseñanza secundaria. Granica, Barcelona.
3. Constantino, C. et al (1997). Diseños de sistemas para enfrentar conflictos. Granica, Barcelona.
4. Natareno, Luz P. (2002). Datos monográficos del departamento de Suchitepéquez, 4ª. Edición corregida y aumentada, agosto 2000, Impreso en Guatemala, Guatemala C. A.
5. Jabif, L. (2004). Directores en Acción, Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza, Manejo de conflictos, IPE – UNESCO. Buenos Aires, Argentina.
6. Ministerio de Educación, Guatemala. (2008). Políticas Educativas 2008 – 2012.
7. San Bernardino Suchitepéquez. Recuperado:
[http:// es. Wikipedia. org./wiki/San_Bernardino_\(Suchitep%C3%A9quez\)](http://es.wikipedia.org/wiki/San_Bernardino_(Suchitep%C3%A9quez))
8. Ministerio de Educación, Guatemala. Coordinación Técnico Administrativa No. 10-04-13.
9. Montero, Maximiliano. Entrevistado, Líder de la comunidad.

Anexo

Anexo 1 Evidencias de Ejecución del Proyecto



Visita a escuela oficial rural mixta “Jardines”
en jornada vespertina.

En medio de las estudiantes de la Universidad Panamericana, la directora del establecimiento educativo; verificando el conocimiento acerca del tema de solución de conflictos escolares.



Estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Panamericana de Guatemala visitando a directora Sonia Solís (en medio) de la escuela oficial rural mixta del cantón El Progreso; verificando el conocimiento de solución de conflictos escolares en el establecimiento.



Visita a escuela oficial urbana mixta del cantón las Cruces I, verificando el conocimiento acerca del tema solución de conflictos escolares.



Coordinador Técnico Administrativo, Lic. Carlos Rolando Ramos, y estudiantes de la Universidad Panamericana en la sede de la Coordinación Técnico Administrativa.



Estudiante de la Universidad Panamericana impartiendo plática acerca del manejo de conflictos escolares en la CTA, a directores del distrito escolar No. 10-04-13.

Anexo 2 Carta de autorización



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
EXTENSIÓN XEJUYUP

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Aldea Xejuyup, Nahualá, Sololá, 2 de abril de 2011

Señor (a)

Señor Carlos Rolando Ramos Ramos
Coordinador Técnico Administrativo
San Bernardino, Suchitepéquez

Respetado señor (a) (ita), en mi calidad de catedrático del curso PRÁCTICA ADMINISTRATIVA atentamente ante usted SOLICITO su valiosa colaboración para que el (la) estudiante _____ *Juana Mirta Aníola Fuch* quien se identifica con Carné No. *0912112* pueda realizar su práctica en la institución a su digno cargo, durante el presente semestre.

La Práctica en referencia comprende las siguientes etapas:

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	10 HORAS
ASISTENCIA TÉCNICA	40 HORAS
PRÁCTICA DIRECTA	150 HORAS
TOTAL	200 HORAS

Al agradecer su valiosa colaboración suscribo esta nota como su deferente servidor.

Carlos Enrique Cárcamo I.
Carlos Enrique Cárcamo I.
Docente del Curso



José Gregorio Chavaloc Aguilar
J. B. José Gregorio Chavaloc Aguilar
Coordinador de la Sede

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
COORDINACIÓN TÉCNICA ADMINISTRATIVA
SAN BERNARDINO SUCHI, 10-04-13

RECIBIDO

FECHA: *4/4/2011* HORAS: *9:30*

RESPONSABLE: *[Signature]*

Anexo 3 Carta de aceptación



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN
DISTRITO ESCOLAR 10-04-13
SAN BERNARDINO, SUCHITEPEQUEZ**

El Coordinador Técnico Administrativo del distrito escolar 10-04-13, de San Bernardino Suchitepéquez hace constar que la estudiante Juana Mirta Arriola Tuch de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Panamericana de Guatemala, con sede en Xejuyup, Nahualá, Sololá se presentó a esta dependencia educativa con el oficio de fecha 02 de abril del 2011 donde solicita realizar la Práctica Administrativa la cual tendrá una duración de 200 horas, la que estará dividida en un diagnóstico de 10 horas, Asistencia Técnica 40 horas y la Práctica Directa 150 horas. Posteriormente **AUTORIZO** que se realice el proceso de las tres etapas de la Práctica Administrativa, con la finalidad que la estudiante fortalezca los conocimientos sobre el rol de un Administrador Educativo. Así también se informa que la Práctica se realizará en un horario de 8:00 a 16:00 horas a partir del 04 de abril del año en curso.

Para los usos legales que a la interesada convenga, se extiende, firma y sella la presente en una hoja de papel bond tamaño carta, en el municipio de San Bernardino, departamento de Suchitepéquez, a los cuatro días del mes de abril del dos mil once.



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Carlos Rolando Ramos Armas'.

Lic. Carlos Rolando Ramos Armas

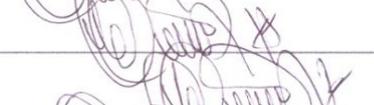
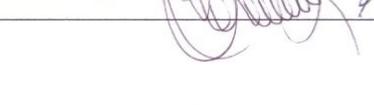
COORDINADOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO.

Anexo 4 Asistencia al centro de práctica

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
EXTENSIÓN XEJUYUP

CONTROL DE ASISTENCIA SEMANAL

En calidad de Coordinador Técnico Administrativo, de la Coordinación Técnico Administrativa No 10 – 04 - 13, de San Bernardino, Suchitepéquez hago constar que la estudiante **Juana Mirta Arriola Tuch**, con carné No. 0912112 de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa, de la Universidad Panamericana, con sede en Xejuyup, Nahualá, Sololá, asistió a sus Prácticas Administrativas en la semana comprendida del **04 al 08 de abril del 2011**, por lo que firmo y sello la presente hoja de asistencia.

FECHA	FIRMA
04 de abril del 2011	
05 de abril del 2011	
06 de abril del 2011	
07 de abril del 2011	
08 de abril del 2011	

SELLO



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
EXTENSIÓN XEJUYUP

CONTROL DE ASISTENCIA SEMANAL

En calidad de Coordinador Técnico Administrativo, de la Coordinación Técnico Administrativa No 10 – 04 - 13, de San Bernardino, Suchitepéquez hago constar que la estudiante **Juana Mirta Arriola Tuch**, con carné No. **0912112** del curso de PRÁCTICA ADMINISTRATIVA, de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa, de la Universidad Panamericana, con sede en Xejuyup, Nahualá, Sololá, asistió a sus Prácticas Administrativas en la semana comprendida del **11 al 15 de abril del 2011**, por lo que firmo y sello la presente hoja de asistencia.

FECHA	FIRMA
11 de abril del 2011	
12 de abril del 2011	
13 de abril del 2011	
14 de abril del 2011	
15 de abril del 2011	

SELLO



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
EXTENSIÓN XEJUYUP

CONTROL DE ASISTENCIA SEMANAL

En calidad de Coordinador Técnico Administrativo, de la Coordinación Técnico Administrativa No 10 – 04 - 13, de San Bernardino, Suchitepéquez hago constar que la estudiante **Juana Mirta Arriola Tuch**, con carné No. 0912112 de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa, de la Universidad Panamericana, con sede en Xejuyup, Nahualá, Sololá, asistió a sus Prácticas Administrativas en la semana comprendida del **25 al 29 de abril del 2011**, por lo que firmo y sello la presente hoja de asistencia.

FECHA	FIRMA
25 de abril del 2011	
26 de abril del 2011	
27 de abril del 2011	
28 de abril del 2011	
29 de abril del 2011	

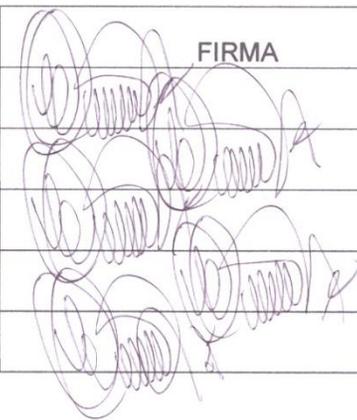
SELLO



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
EXTENSIÓN XEJUYUP

CONTROL DE ASISTENCIA SEMANAL

En calidad de Coordinador Técnico Administrativo, de la Coordinación Técnico Administrativa No 10 – 04 - 13, de San Bernardino, Suchitepéquez hago constar que la estudiante **Juana Mirta Arriola Tuch**, con carné No. 0912112 de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa, de la Universidad Panamericana, con sede en Xejuyup, Nahualá, Sololá, asistió a sus Prácticas Administrativas en la semana comprendida del **02 al 06 de mayo del 2011**, por lo que firmo y sello la presente hoja de asistencia.

FECHA	FIRMA
02 de mayo del 2011	
03 de mayo del 2011	
04 de mayo del 2011	
05 de mayo del 2011	
06 de mayo del 2011	

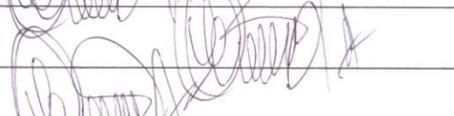
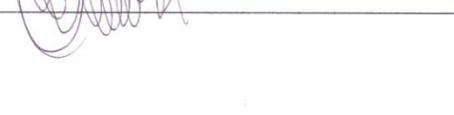
SELLO



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
EXTENSIÓN XEJUYUP

CONTROL DE ASISTENCIA SEMANAL

En calidad de Coordinador Técnico Administrativo, de la Coordinación Técnico Administrativa No 10 – 04 - 13, de San Bernardino, Suchitepéquez hago constar que la estudiante **Juana Mirta Arriola Tuch**, con carné No. 0912112 de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa, de la Universidad Panamericana, con sede en Xejuyup, Nahualá, Sololá, asistió a sus Prácticas Administrativas en la semana comprendida del **09 al 13 de mayo del 2011**, por lo que firmo y sello la presente hoja de asistencia.

FECHA	FIRMA
09 de mayo del 2011	
10 de mayo del 2011	
11 de mayo del 2011	
12 de mayo del 2011	
13 de mayo del 2011	

SELLO



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
EXTENSIÓN XEJUYUP

CONTROL DE ASISTENCIA SEMANAL

En calidad de Coordinador Técnico Administrativo, de la Coordinación Técnico Administrativa No 10 – 04 - 13, de San Bernardino, Suchitepéquez hago constar que la estudiante **Juana Mirta Arriola Tuch**, con carné No. 0912112 de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa, de la Universidad Panamericana, con sede en Xejuyup, Nahualá, Sololá, asistió a sus Prácticas Administrativas en la semana comprendida del **16 al 20 de mayo del 2011**, por lo que firmo y sello la presente hoja de asistencia.

FECHA	FIRMA
16 de mayo del 2011	
17 de mayo del 2011	
18 de mayo del 2011	
19 de mayo del 2011	
20 de mayo del 2011	

SELLO



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
EXTENSIÓN XEJUYUP

CONTROL DE ASISTENCIA SEMANAL

En calidad de Coordinador Técnico Administrativo, de la Coordinación Técnico Administrativa No 10 – 04 - 13, de San Bernardino, Suchitepéquez hago constar que la estudiante **Juana Mirta Arriola Tuch**, con carné No. 0912112 de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa, de la Universidad Panamericana, con sede en Xejuyup, Nahualá, Sololá, asistió a sus Prácticas Administrativas en la semana comprendida del **23 al 27 de mayo del 2011**, por lo que firmo y sello la presente hoja de asistencia.

FECHA	FIRMA
23 de mayo del 2011	
24 de mayo del 2011	
25 de mayo del 2011	
26 de mayo del 2011	
27 de mayo del 2011	

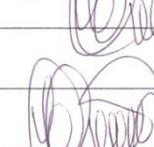
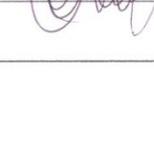
SELLO



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
EXTENSIÓN XEJUYUP

CONTROL DE ASISTENCIA SEMANAL

En calidad de Coordinador Técnico Administrativo, de la Coordinación Técnico Administrativa No 10 – 04 - 13, de San Bernardino, Suchitepéquez hago constar que la estudiante **Juana Mirta Arriola Tuch**, con carné No. 0912112 de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa, de la Universidad Panamericana, con sede en Xejuyup, Nahualá, Sololá, asistió a sus Prácticas Administrativas en la semana comprendida del **30 y 31 de mayo al 01, 02, 03 de junio del 2011**, por lo que firmo y sello la presente hoja de asistencia.

FECHA	FIRMA
30 de mayo del 2011	
31 de mayo del 2011	
01 de junio del 2011	
02 de junio del 2011	
03 de junio del 2011	

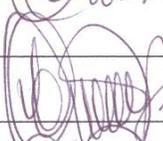
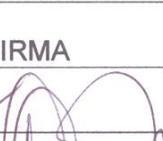
SELLO



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
EXTENSIÓN XEJUYUP

CONTROL DE ASISTENCIA SEMANAL

En calidad de Coordinador Técnico Administrativo, de la Coordinación Técnico Administrativa No 10 – 04 - 13, de San Bernardino, Suchitepéquez hago constar que la estudiante **Juana Mirta Arriola Tuch**, con carné No. 0912112 de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa, de la Universidad Panamericana, con sede en Xejuyup, Nahualá, Sololá, asistió a sus Prácticas Administrativas en la semana comprendida del **06 al 10 de junio del 2011**, por lo que firmo y sello la presente hoja de asistencia.

FECHA	FIRMA
06 de junio del 2011	
07 de junio del 2011	
08 de junio del 2011	
09 de junio del 2011	
10 de junio del 2011	



Anexo5

Coordinación Técnico Administrativa

No. 10 – 04 – 13

San Bernardino, Suchitepéquez

Manual de Manejo de Conflictos

Directores del nivel preprimario y primario

Lic. Carlos Rolando Ramos Armas
Coordinador Técnico Administrativo

Juana Mirta Arriola Tuch
Practicante

27 de mayo del 2011

Tabla de contenidos

Introducción

Justificación, objetivos general y específicos

El conflicto

Herramientas y estrategias

Actividades 1, 2, 3, 4, 5

Normas de convivencia

Canales de comunicación

Actividades 6, 7, 8, 9, 10

Como minimizar el conflicto en el nivel docente

Conflictos en el nivel institucional

Bibliografía

Introducción

El conflicto es un problema que se encuentra en la sociedad y especialmente en los establecimientos educativos entre estudiantes, docentes y padres de familia; podemos decir que conflicto es sinónimo de violencia e irracionalidad.

El conflicto se puede ver de un punto positivo, ya que lleva a las personas a estar más atentas, descubrir mejores medios para realizar las tareas y nuevos enfoques para solucionar los problemas.

Cuando un grupo entra en conflicto se vuelve más unido y más identificado con sus objetivos e intereses y eleva la capacidad para superar la adversidad.

El conflicto tiene efectos destructivos, crea tensión manifestando sentimientos de angustia, preocupación, temor por perder en la disputa, sentimiento de pérdida de fracaso.

La escuela tiene un trabajo muy delicado porque debe estar en comunicación con los padres de familia para poder orientar a los estudiantes, ya que muchos tienen problemas psicológicos desde el hogar, algunos vienen de familias desintegradas; la escuela debe ser un lugar de contención emocional y donde puedan recibir afecto.

Justificación

Por el bienestar, la seguridad y el respeto a la vida de la niñez, la juventud, docentes, directores, autoridades educativas que están inmersos en el que hacer educativo se elaboró este documento, como instrumento de guía para el “Manejo de conflictos” en los establecimientos educativos del municipio de San Bernardino, Suchitepéquez del distrito escolar No. 10 – 04 – 13 para garantizar una convivencia escolar con cultura de paz.

Objetivos

General

Dotar de un manual de manejo de conflictos escolares para mejorar su desempeño administrativo institucional y elevar la calidad formativa de todos los establecimientos educativos del distrito escolar No 10-04-13.

Específico

- a. Analizar la situación de conflictos en los centros educativos, del distrito No. 10 – 04– 13 mediante el manual del Manejo de conflictos escolares.

- b. Fortalecer la participación de la organización escolar en los niveles pre primario y primario del distrito No. 10 – 04 – 13 para el pleno goce de sus derechos de una sana convivencia.

- c. Crear consciencia social, política y cultura de paz en las comunidades escolares del mencionado distrito, mediante actividades de solución de conflicto.

“El Conflicto”

Muchas veces, los conflictos quieren esconder, pero están allí latentes, es por eso que el momento menos pensado, alguien contesta mal, en forma agresiva, o se opone sistemáticamente a la propuesta que hace un compañero, y uno sabe por qué es preferible tomarel toro por las astas, enfrentar el problema.

En los grupos es frecuente encontrar gente que siempre quiere tener la razón y que no conoce otra forma de ganar las peleas si no es peleando. Con los años fui comprendiendo que lo mejor que uno puede hacer, como director, es hablar con las personas, tratar de averiguar cuáles son las posiciones de uno y otro, y conocer sus argumentos. Claro que no es fácil cuando no se tiene experiencia.

Si bien el enfoque tradicional predominante hasta mediados del siglo XX concibió al conflicto como sinónimo de violencia e irracionalidad y aunque todavía esta concepción predomine en muchas instituciones, los enfoques humanistas e interaccionistas presen tan una explicación diferente. Para estas corrientes de pensamiento, los conflictos no sólo son sucesos naturales e inevitables sino más bien deseables, ya que una institución armoniosa, tranquila y pacífica se vuelve estática, apática y sin respuesta a las necesidades de cambio e innovación. El principal aporte de la teoría interaccionista es que estimula a los que dirigen y lideran instituciones a mantener un nivel mínimo de conflicto para potenciar un desarrollo permanente (Pascual, 1998).

De acuerdo a lo anterior, cuando los conflictos se generan por una diferencia de enfoques e intereses pueden administrarse de manera tal de posibilitar en el futuro un mayor compromiso y participación entre las partes, llegando a mejores resultados. Esto significa que la connotación del fenómeno se liga a la forma en que opera su abordaje: puede proporcionar efectos potencialmente positivos (conflictos funcionales o de apoyo a las metas de la institución) o desencadenar efectos negativos (conflictos disfuncionales o de discrepancia y boicot a las metas de la institución).

Efectos potencialmente positivos del conflicto:

- Despierta sentimientos y estimula energías. El conflicto lleva a las personas a estar más atentas, esforzarse más, descubrir mejores medios para realizar las tareas y nuevos enfoques para solucionar los problemas (creatividad).
- Fortalece sentimientos de identidad. Cuando un grupo entra en conflicto se vuelve más unido y más identificado con sus objetivos e intereses. La cohesión generalmente aumenta la motivación por el desempeño.
- Eleva la capacidad de resiliencia (capacidad para superar la adversidad).

Efectos destructivos del conflicto:

- Crea tensión. Las personas manifiestan sentimientos de angustia, preocupación, temor por perder en la disputa.
- Produce frustración. La parte derrotada se queda con un sentimiento de pérdida, de fracaso.

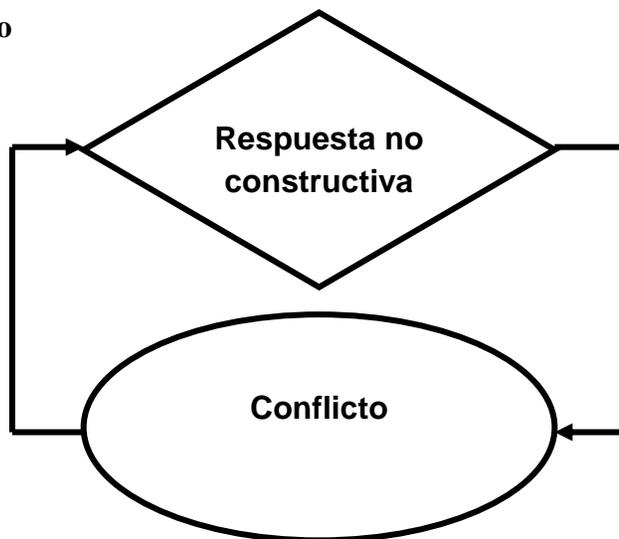
Respuestas poco constructivas para afrontar el conflicto

Las motivaciones de las personas para evitar la negociación o la manifestación de un desacuerdo pueden ser variadas. Los aportes de quienes han estudiado el comportamiento humano frente a los conflictos, como por ejemplo Karl y Steve Albrecht (1994), hacen referencia a ciertas actitudes y hábitos —tales como la necesidad de aprobación, la falta de confianza, el miedo al engaño, la necesidad de manipular, de despreciar y no aceptar las diferencias— y a las diversidades como variables de importancia para explicar por qué muchas veces se bloquean las disposiciones a manejar el conflicto con el fin de obtener acuerdos. Estos comportamientos que inciden en el clima institucional están muchas veces asociados a los contextos críticos, donde el conflicto se enfrenta generalmente a través de respuestas poco positivas, que, lejos de resolverlo, lo perpetúan agravan.

Cuando las respuestas poco positivas se transforman en un patrón de comportamiento y, como tal, empiezan a formar parte de la cultura de los centros educativos, conducen hacia una espiral de conflictos que propicia la pérdida del sentido y la capacidad de reflexión para mejorar la calidad del aprendizaje de sus alumnos (ver figura 2).

Figura No. 2

Espiral de conflicto



Algunas manifestaciones propias de una espiral de conflictos son el combate, la competencia, la arrogancia, la negación y el ocultamiento:

El combate

Refiere a las formas agresivas de afrontar los conflictos. Quienes manejan el conflicto como si participaran en una batalla, pocas veces toman en cuenta los efectos de sus acciones y su impacto en la institución. Cuando estas formas no se presentan de manera aislada sino que conforman un patrón de comportamiento, entre los miembros de la escuela se genera un clima escolar o un estado de ánimo dominado por el resentimiento. Las constantes actitudes agresivas de enfrentamiento logran paralizar a la institución y la oposición al cambio se realiza en forma sistemática, cerrándose a la escucha y a cualquier intento de modificar el actual estado de cosas. Estas formas también se presentan en la relación con los padres de familia, por lo que se crea un ambiente de lucha poco constructivo y escaso aporte al mejoramiento de la calidad educativa.

La competencia (“yo gano-tú pierdes)

El principio que orienta este enfoque es conseguir la máxima ganancia para uno, sin importar el costo que signifique para la otra parte. La estrategia de un negociador

competitivo es defender su propia posición, planteando o exigiendo algo que excede ampliamente las expectativas reales de la otra parte. Este tipo de negociación puede provocar más conflicto que el que había inicialmente y, a largo plazo, los costos pueden ser mayores que el beneficio inicial.

La arrogancia

Esta forma de encarar el conflicto implica la convicción de ser superior a los demás. Se desmerece a la otra parte y, en lugar de identificar las causas del problema, los efectos y las alternativas de solución, las personas se centran en sus propias necesidades y posiciones, generando actitudes negativas en el otro. En respuesta a la arrogancia, la otra parte tratará de presentar obstáculos a cualquier tipo de propuesta.

La negación

Quienes responden con la negación pretenden ignorar cualquier síntoma, prefieren “meter la cabeza en la arena”. Muchas veces este intento desesperado por ignorar el conflicto obedece a la creencia de que pretendiendo que no existe, el problema deja efectivamente de existir.

El ocultamiento

A diferencia de la negación, el ocultamiento es el intento deliberado por tapar o esconder un conflicto del cual varios tienen conciencia. Se trata de lograr alianzas para conseguir que se mantenga el silencio, a veces incluso apelando a medios como la coerción (“Si dices algo vas a tener problemas”) o la sumisión (“Les concedo lo que quieran, pero, por favor, no digan nada”).

Respuestas constructivas

Las respuestas constructivas son aquellas que se orientan a resolver el conflicto y a aprovecharlo como oportunidad de aprendizaje. Una respuesta positiva implica que:

Se asume la responsabilidad por afrontar el conflicto.

Se aclara el conflicto, considerando nuestra perspectiva y la de la otra parte.

El conflicto se resuelve a través de la comunicación efectiva o empática.

Las diferentes formas de enfrentar los conflictos pueden visualizarse a través de modelos que indican patrones de comportamiento frente a las situaciones. Un modelo que considera cuatro alternativas de respuesta.

Persuasión

A veces es necesario poner “entre paréntesis” los intereses de la otra parte y centrar el foco en los propios. Por ejemplo, cuando están en juego principios, valores, convicciones profundas o pautas de trabajo que uno considera no negociables. En tales casos no es posible atender a lo que el otro pide ya que, si se hiciera, se estaría sacrificando el sentido que guía la acción educativa.

Adoptar esta alternativa conlleva riesgos tales como: la pelea (que la otra parte lo enfrente agresivamente), la disolución el vínculo (que la otra parte no acepte las condiciones y deje de intentar el acuerdo) o el ser considerado intransigente o duro. Sin embargo, a veces es necesario correr este riesgo porque lo que se juega es esencial para el logro de los objetivos institucionales.

Sugerencias para la persuasión:

Ser firmes, no agresivos.

Evitar “ir al choque”.

Defender los intereses con fundamentos sólidos.

Explicitar las consecuencias de resignar nuestros intereses.

Concesión

Otras veces, e inversamente a la situación anterior, es necesario “poner entre paréntesis” los propios intereses y centrar el foco en los de la otra parte. Por ejemplo, cuando están en juego principios, valores, convicciones profundas o pautas de trabajo que el interlocutor

considera no negociables. En esas situaciones es importante que la otra parte te sienta que se acepta su perspectiva. Esta alternativa puede implicar el riesgo de que el otro crea que las concesiones serán permanentes. Esto puede superarse si se tienen en cuenta los elementos para las comunicaciones efectivas o empáticas, explicando a través de un lenguaje claro el mensaje que contiene esa concesión.

Sugerencias para conceder:

- ✓ Cooperar sin esperar nada a cambio.
- ✓ Renunciar de buen grado.
- ✓ Reconocer las aspiraciones del otro.
- ✓ Empatizar o “sintonizar” con el otro, sentir como siente el otro.
- ✓ Explicitar las razones de nuestra concesión.

Contención

Suele ocurrir que algunos conflictos sean tan espinosos que cualquier propuesta de solución dé lugar a discusiones interminables o que determinados aspectos de la personalidad de la otra parte dificulten la búsqueda de una solución constructiva. En estas situaciones, muchas veces se espera reunir información y trabajar sobre la relación. Cuando los diplomáticos “congelan” los temas escabrosos y entre tanto siguen manteniendo reuniones, están adoptando la contención como alternativa. El riesgo que implica es la dilación, perpetuándose el tratamiento de temas periféricos para no abordar conflicto principal. Es preciso mantenerse atento a los cambios (en el contexto, en la relación) y advertir cuándo “migrar” hacia otra alternativa.

Sugerencias para contener:

- ✓ Conservar la calma.
- ✓ Preguntar explorar, buscar información.
- ✓ Conversar sobre “cómo mejorar nuestra manera de conversar”.
- ✓ Escuchar.
- ✓ Mostrar abiertamente recursos y límites de ambas partes.

Colaboración

Ensamblar los intereses propios y los de la otra parte supone un esfuerzo de creación, una invención, entre ambos, de propuestas nuevas.

No se trata de ceder si no detectar que las propuestas o posiciones en conflicto pueden complementarse. El concepto de sinergia para la complementariedad subyace en esta forma de abordaje, para lo cual se requiere que ambas partes inventen en conjunto, explorando posibilidades que vayan más allá de lo obvio.

Para colaborar se tratará de:

Inventar opciones con la otra parte.

Preguntar ¿“qué le parece si...?”.

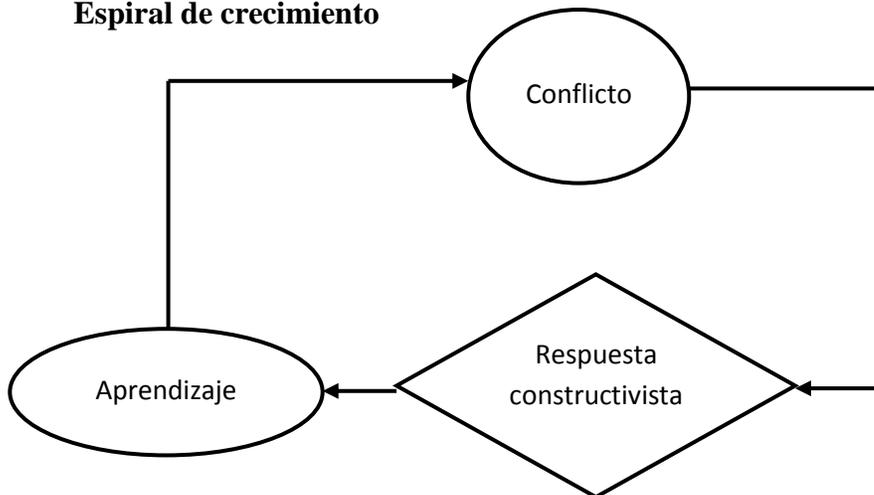
Mantenerse flexible ante cualquier idea nueva.

Escuchar y aprender del otro.

Evitar posturas en beneficio propio que no beneficien a la otra parte.

En síntesis, cuando estas formas de respuesta se transforman en hábitos de comportamiento, permiten a los centros educativos y a sus miembros transitar por una “espiral de crecimiento” (figura 4). A un estado de conflicto le sigue uno de equilibrio (la institución generó un aprendizaje) hasta la aparición de nuevas situaciones conflictivas que, abordadas desde las respuestas constructivas, generarán un nuevo aprendizaje y así sucesivamente.

Espiral de crecimiento



Los pasos para una negociación de colaboración

Estrategia para una negociación de colaboración, llamada también ganar—ganar se sintetiza en tres fases:

Explorar conjuntamente las preocupaciones y aspiraciones de cada parte. Algunos conflictos se resuelven en este estadio con una simple mejora de la comunicación y a través de la corrección de malentendidos.

Separar las posiciones de los intereses. Posición es aquello que cada uno reclama en una situación de conflicto, interés es la preocupación o el deseo que subyace a la petición.

Identificar los modos en que los intereses de cada parte pueden satisfacerse con un costo mínimo o nulo para la otra parte, separando las posiciones de los intereses.

Este tipo de negociación se observa a través del siguiente ejemplo (adaptado de Casamayor, 1998), cuya similitud con uno de los testimonios de los directores entrevistados, justifica su presentación.

Ejemplo

El alumno reprueba el curso porque la suma de los puntajes de las tres evaluaciones (cuaderno, clase, examen) es insuficiente. El alumno se queja, considera injusto que la nota del cuaderno tenga tanto valor. Considerando que él había sacado una nota superior en el examen, pedía que se lo evaluase de otro modo (posición).

La profesora le responde que el modo de evaluar había sido consensuado al comienzo del curso, por lo que no tenía derecho a reclamar (posición).

La profesora podría haber seguido con su criterio, pero como no deseaba una relación de enfrentamiento con el alumno durante el resto del año, accede a hablar con él, con la mediación de la directora. Durante la conversación, cada uno expresa su punto de vista. Las posiciones parecen incompatibles. Sin embargo, cuando a través del diálogo se descubren los intereses, el conflicto comienza a abordarse desde otra perspectiva. El interés del

alumno es aprobar, a él no le interesa si la profesora cambia su criterio de evaluación. Los intereses de la profesora son: no cambiar el criterio establecido por consenso con el grupo y mantener una relación cordial con el alumno. Cuando la profesora le sugiere que mejore su trabajo de cuaderno puesto que todavía está a tiempo y así mejorar su nota global, se consigue una solución satisfactoria para ambos.

Herramientas y Estrategias

La sección de “Herramientas y estrategias”, el formador encontrará una serie de actividades sugeridas para la capacitación de los directivos. Se indicará si los participantes trabajan individualmente o en grupos y el material de apoyo, en caso de que éste sea necesario.

Actividad 1

1. Con el objetivo conocer las representaciones previas de los participantes, el formador sugiere que, en grupos, se discutan las siguientes preguntas:

a) ¿Qué les viene a la mente cuando escuchen la palabra conflicto?

b) Recuerden uno de los conflictos que hayan vivido en su centro educativo:

- ¿Cómo ocurrió?

- ¿Por qué sucedió?

- ¿Qué personas estaban involucradas?

- ¿Qué sentimientos produjo en las personas involucradas?

- ¿Cómo se enfrentó?

- ¿Se logró una solución?

- ¿Quedaron satisfechas las partes?

2. Los grupos registran los emergentes de la discusión y seleccionan uno para presentar en el plenario.

3. El formador registra en el papelógrafo algunos indicadores clave. Se sugiere escribir estos emergentes en tarjetas, de manera tal que puedan ser agrupadas en dos grandes áreas: respuestas constructivas y respuestas no constructivas para enfrentar el conflicto.

Actividad 2

El formador organiza a los participantes en grupos para que, de acuerdo con su experiencia, planteen ejemplos concretos de cada uno de los tipos de conflictos que se presentan en el cuadro.

Tipos de conflicto (adaptado de Arizag y Tejeda, 2000)

Tipos de conflicto	Ejemplo
Sociales	Pandillas
Género	Roles culturales cuestionados, hombre y mujer
Jerárquicas	Abuso de autoridad
Liderazgo	Grupos confrontados en el centro educativo
Laborales	Sindicato

Actividad 3

Para intercambiar opiniones sobre las respuestas.

1. El formador propone a los participantes que, en forma individual, reflexionen acerca de las siguientes afirmaciones y respondan si consideran que son verdaderas (V) o falsas (F):

- a) Los conflictos son malos, por eso hay que extinguirlos rápido ()
- b) La existencia de conflicto significa dinamismo. ()
- c) La ausencia de conflicto es buena, nos permite vivir en paz. ()
- d) Los conflictos desarrollan sentimientos de identidad. ()
- e) El conflicto cognitivo desarrolla la capacidad para aprender. ()
- f) Cuando el conflicto no es conmigo, no debo tomarlo en cuenta. ()
- g) El conflicto es sinónimo de violencia, de destrucción e irracionalidad. ()
- h) Los valores forman parte de un conflicto. ()

2. Una vez finalizada la tarea, el formador organiza a los participantes en grupos.

Actividad 4

El formador propone a los participantes que en grupos:

1. Elaboren un microcaso que presente una situación conflictiva que haya sucedido en el centro escolar.
2. Una vez elaborado el micro caso, planteen dos alternativas de abordaje: una que represente el tipo de respuesta constructiva y otra, el tipo de respuesta noconstructiva.

La respuesta constructiva se selecciona entre las cuatro alternativas de la figura 3.

3. Representen la situación por medio de una simulación. Esto permitirá el desarrollo de las habilidades de comunicación para persuadir, conceder, colaborar, o contener.
4. En plenario, discutan la pertinencia de las estrategias empleadas por los grupos para manejar el tipo de conflicto.

Actividad 5

El formador propone a los participantes que, en grupo:

1. Lean el ejemplo que se presenta en el apartado “Los pasos para una negociación de colaboración”.
2. Planteen, a partir de situaciones de su propia experiencia, ejemplos de conflictos que puedan abordarse bajo este enfoque.
3. Simulen la situación, incluyendo los pasos para llevar adelante esta estrategia de negociación.
4. Por último, en plenario, se analizan las dificultades que presenta este método para su aplicación en la vida cotidiana, así como las ventajas que aporta.

Para desarrollar la consigna 4, el formador puede utilizar la técnica “Lluvia de ideas con tarjetas”, que se presenta en el módulo de “Trabajo en equipo” de esta misma serie.

La escuela está en un barrio con mucho problema. Aquí la droga circula abiertamente y eso repercute. Hay muchos problemas de disciplina.

Como minimizar el conflicto en el nivel institucional

No tenemos más remedio que poner límites entre la escuela y la familia. Creo que es importante esa separación. Es importante que los niños comprendan que aquí hay una disciplina, que hay trabajos que realzar y que cumplir.

La institución educativa, a diferencia de otras instituciones, incorpora el componente afectivo como un aspecto sustancial en los procesos de enseñanza y aprendizaje, que son los que le otorgan identidad organizacional.

En tal sentido, el escenario escolar debe proporcionar un clima seguro y estimulante para quienes desarrollan en él sus actividades cotidianas, considerando que la educación ha de cumplir con dos objetivos fundamentales: (i) la formación de la razón y el desarrollo de la acción racional, (u) el desarrollo de la actividad creativa y del reconocimiento del otro (Touraine, 1999).

En un escenario que requiere de estabilidad, estímulo y fuerzas proactivas que acompañen los procesos de enseñanza y aprendizaje, el director se enfrenta a diario con la necesidad de detectar posibles fuentes de conflicto, focalizar sus causas, identificar a las personas involucradas y promover estrategias que permitan evitar o contrarrestar los efectos nocivos que estas situaciones pueden desatar en el ámbito educativo.

Tal como fue planteado en el apartado anterior el líder institucional requiere desarrollar su capacidad diagnóstica y de negociación, para abordar los conflictos que se puedan presentar en la institución. Sin embargo, es necesario considerar, al mismo tiempo, los mecanismos que pueden implementarse en la escuela con el propósito de regular el conflicto.

De acuerdo a las entrevistas realizadas y a lo que propone la bibliografía, dos elementos deben estar presentes para que pueda minimizarse el conflicto a nivel institucional:

La definición de las normas de convivencia, es decir, de ciertas reglas o principios que organizan el intercambio de los diferentes puntos de vista.

El establecimiento de canales de comunicación (Rodríguez, 2002).

Normas de convivencia

Cuanto más organizada y cohesionada esté la escuela, cuanto más esfuerzos se realicen por integrar y adaptar los intereses y las necesidades de los alumnos y los docentes, menor será la frecuencia de aparición de situaciones conflictivas disfuncionales centradas en la convivencia (Zaitegui, 1999). Sin embargo, y sobre todo en las escuelas ubicadas en contextos de extrema pobreza, una situación de violencia familiar puede trasladarse a la institución, por lo que los niños y jóvenes allí socializados presentarán problemas difíciles de abordar por el colectivo docente no especializado. Para estas escuelas es un reto llevar adelante el proceso pedagógico-didáctico, y las demandas de adaptación curricular que muchas veces solicitan las autoridades ministeriales generan conflictos de convivencia en el colectivo, que se suman a los ya existentes entre los alumnos.

Enfrentar y resolver situaciones conflictivas relacionadas con la convivencia organizacional requiere necesariamente de la cooperación de otros y no sólo del director.

Todos los implicados en una cierta situación a resolver, como participantes activos, podrán hacer aportes significativos para su real superación, teniendo en cuenta los intereses de las distintas partes implicadas, las lógicas que sustentan sus argumentos y posturas, y detectando posibles puntos de articulación y acuerdo entre las diferentes posiciones.

En este sentido, dos requisitos básicos aparecen ligados al manejo de un conflicto con personas o grupos:

- ✓ Mantener una actitud abierta al diálogo.
- ✓ Mantener una disposición para encontrar una solución de mutuo acuerdo.

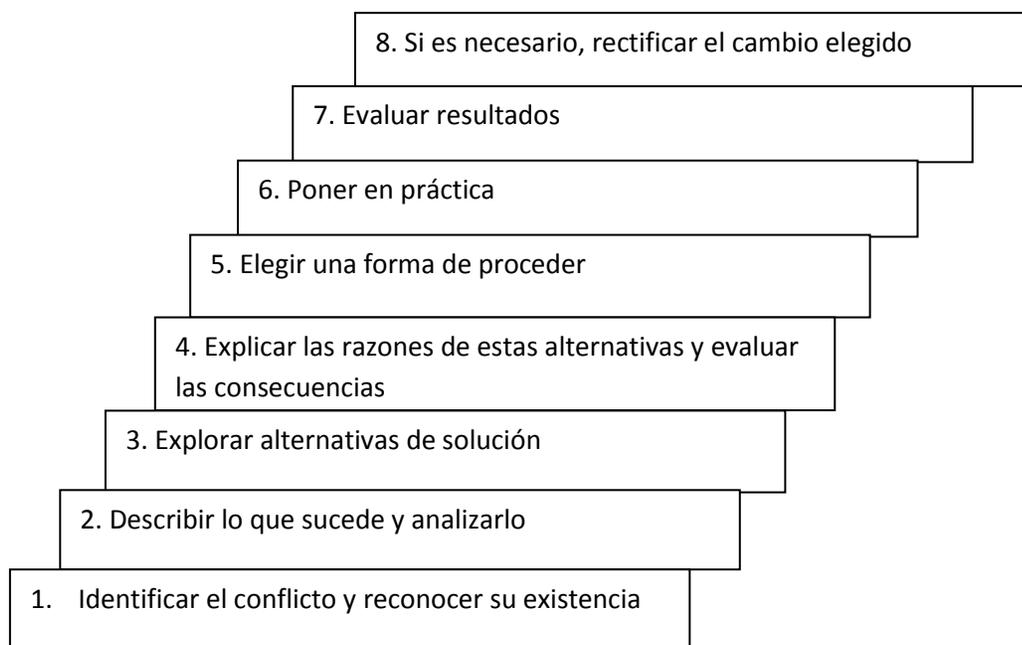
Es por eso que el director y el colectivo necesitan desarrollar diferentes estrategias que permitan abordar los problemas de convivencia, utilizando propuestas de intervención en

forma sistemática. En algunos casos, el conflicto podrá abordarse sólo entre las partes involucradas, en otros será necesaria la intervención de un tercero que oficie de mediador

A continuación, se presenta el “método de la escalera”, en el cual se muestran una serie de pasos para enfrentar y resolver situaciones conflictivas relacionadas con la convivencia.

Método de la escalera (adaptado de los trabajos del centro de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. ABC, Enseñanza de los Derechos Humanos, N°r 1989)

Método de la Escalera de Solución de Conflictos



1. Identificar el conflicto y reconocer su existencia. En esta fase se detiene la actividad de hostilidad o agresión mutua, física o verbal, y se reflexiona conjuntamente sobre la conducta: ¿qué está pasando?

2. Describir lo que sucede y analizarlo. Cada una de las partes en conflicto describe lo que sucede entre ellas y explica, desde su punto de vista, cuáles son las causas. Cada parte habla por turno, sin interrupciones, procura ser objetiva en el análisis y respeta al otro, o escucha y trata de comprender el punto de vista del otro (comunicación empática): ¿cómo surgió el problema?; ¿por qué ocurrió?

3. Explorar alternativas tendientes a superar el conflicto. Las partes piensan cómo se podría resolver el problema. Se trata de aportar ideas para encontrar más de una solución, ya que la mayoría de los conflictos pueden superarse a través de diferentes vías.

4. Explicar las razones de esas alternativas de solución y evaluar las consecuencias de cada una. Las partes razonan sobre las consecuencias físicas o emocionales que puede traer cada alternativa, o bien sobre los resultados que se obtendrán al poner en práctica cada posible solución.

5. Elegir una forma de proceder. De mutuo acuerdo, las partes eligen una de las soluciones posibles y asumen responsabilidades por la alternativa que eligieron.

Deben tener presente que no hay garantía absoluta de que esa solución vaya a funcionar y estar dispuestas a correr el riesgo de equivocarse.

6. Poner en práctica la forma de proceder. Se trata de respaldar con hechos el compromiso verbal, asumido en la negociación.

7. Evaluar los resultados.

8. Si es necesario, rectificar la forma de solución elegida.

Este método, practicado en forma sistemática por el director y el colectivo en la resolución de los conflictos que suceden al interior de la institución, puede transformarse en una norma de convivencia sustentable que contribuya a la mejora del clima institucional.

El establecimiento de las normas de convivencia requiere del desarrollo de aquellos comportamientos, por parte de todo el colectivo, que reflejen ciertos valores tales como la tolerancia, el respeto, la colaboración y el compromiso.

Canales de Comunicación

Todo proceso de negociación tiene entre sus componentes constitutivos a la comunicación. La comunicación, cuando es eficaz, oficia de elemento vinculante de las partes o sectores implicados en la situación conflictiva.

Sin embargo, la comunicación es uno de los problemas más recurrentes que experimentan las organizaciones en general y las organizaciones educativas en particular.

En el escenario organizacional, la comunicación se encuentra formalizada a través de la definición (con la consecuente restricción) de canales de comunicación, contenidos a transmitir y destinatarios, entre otros aspectos. Para que la comunicación en el nivel organizacional sea efectiva deben ser contempladas al menos tres cuestiones (Luhmann, 1993):

Que se comprenda lo que se quiere decir, teniendo en cuenta los diferentes códigos y lógicas que pueden estar conviviendo en un mismo centro.

Que la comunicación tenga acceso a personas que no se encuentran presentes, para lo cual habitualmente se utilizan circulares, memos, carteleras.

Que las otras personas acepten la comunicación recibida, en el sentido de que efectivamente le otorguen un sentido, la acepten y la incorporen como información valiosa.

Si se producen fallas en estos procesos debido a la restricción de temas (que no se sepa todo) y a la selección arbitraria de personas (que no lo sepan todos), se facilita la aparición de otras vías informales de comunicación como la del rumor. El rumor aparece como forma de compensar las comunicaciones insatisfactorias y su origen se produce habitualmente a partir de información mal comprendida o mal interpretada (Rodríguez, 2002). Según Rodríguez, “las fuentes del rumor son múltiples pero siempre se asegura que son buenas”.

Actividad 6

El objetivo de esta actividad es promover la reflexión colectiva sobre aquellos principios que, sin estar dichos, sustentan la dinámica de trabajo institucional. Para ello, se ofrece a continuación una escala que puede ser trabajada en pequeños grupos.

- 1) El formador entrega el siguiente esquema (adaptado de Zaitegui, 1 999) a cada participante:

Afirmaciones	Desacuerdo Acuerdo				
	1	2	3	4	5
La convivencia no es un fin en sí misma, sino un medio para garantizar la enseñanza y el aprendizaje.	1	2	3	4	5
En la escuela se plantean quejas relativas a la convivencia.	1	2	3	4	5
La estructura y organización del centro puede ser causa de diversos tipos de conflictos y exclusivamente deberse a causas personales del alumnado.	1	2	3	4	5
El plantel docente es capaz de reflexionar sobre su propia práctica y de inventar soluciones a los problemas que aparecen con frecuencia.	1	2	3	4	5
Una convivencia positiva parte de la comprensión y el esfuerzo de los implicados.	1	2	3	4	5
Una convivencia positiva requiere de normas claras que sean respetadas y cumplidas por todos los implicados.	1	2	3	4	5
Una convivencia positiva necesita de dispositivos de sanción que actúe cuando se transgrede lo establecido.	1	2	3	4	5
Una convivencia positiva se logra cuando las personas tienen la libertad suficiente como para actuar de acuerdo con sus criterios personales.	1	2	3	4	5

2. Después de la lectura del esquema, el formador pide que se marque aquella opción que refleje el parecer del grupo con relación a cada uno de los puntos propuestos.
3. Se registran las repuestas en el pizarrón o papelógrafo, de forma tal de ir armando una frecuencia de repuestas para cada ítem.
4. Para finalizar, el formador invita a los participantes a dar su opinión en torno a los resultados logrados en función de la opinión del grupo.

Actividad 7

1 El formador sugiere a los participantes que, en grupos, construyan un listado propio sobre la base del que se presenta a continuación, teniendo en cuenta los propósitos y objetivos que quisieran trabajar en su centro. El registro debe ser escrito en una hoja de papelógrafo.

2. Cada grupo presenta al plenario y explica los motivos de su elección.

Propósitos

Crear un clima en que todos (alumnos, profesores, padres de familia y equipo directivo) se respeten a sí mismos y a los demás.

Hacer de la cooperación una regla y no una excepción.

Estimar y apreciar a todos los alumnos por igual.

Dar a todos los alumnos la oportunidad de destacarse, de acuerdo a sus propias habilidades.

Mantener una comunicación abierta en el aula.

Ayudar a que los alumnos conozcan y comprendan sus sentimientos y aprendan a compartirlos.

Promover en los alumnos el reconocimiento de sus propias capacidades y fortalezas.

Ampliar su repertorio de estrategias para enfrentar situaciones irritantes o frustrantes sin recurrir a la agresión.

Objetivos

Diferenciar el uso de la agresión en función de situaciones extremas, amenazantes para sus derechos o los de los demás.

Conocer, comprender, expresar y controlar impulsos emocionales.

- Reconocer las diferencias entre sentimientos y acciones.
- Comprender las emociones de los demás asumiendo su punto de vista.

- Tolerar la frustración y manejar el enojo, para disminuir el número de agresiones en el centro educativo.
- Aumentar la capacidad de comunicación con los demás.
- Aprender a trabajar en grupo, participar, cooperar.
- Mejorar los sentimientos en torno a uno mismo.
- Manejar el estrés y las variables que lo facilitan.
- Mejorar la responsabilidad del colectivo escolar.
- Disminuir la impulsividad y aumentar el autocontrol en el comportamiento.
- Aprender a comprender las emociones de los demás asumiendo su punto de vista.
- Enseñar a tolerar la frustración y manejar el enojo disminuyendo el número de agresiones que se suceden en la escuela, tanto entre los adultos como entre los alumnos.

Actividad 8

Los participantes trabajan en pequeños grupos para:

1. Elaborar un microcaso, a partir de la propia experiencia, que represente una situación conflictiva relacionada con la convivencia.
2. Evaluar si el modelo de las “Cuatro alternativas. . . “(ver figura 3) podría ser un método adecuado para enfrentar problemas relacionados con la convivencia.
 1. Utilizar este método o una adaptación del mismo para simular el microcaso.

Actividad 9

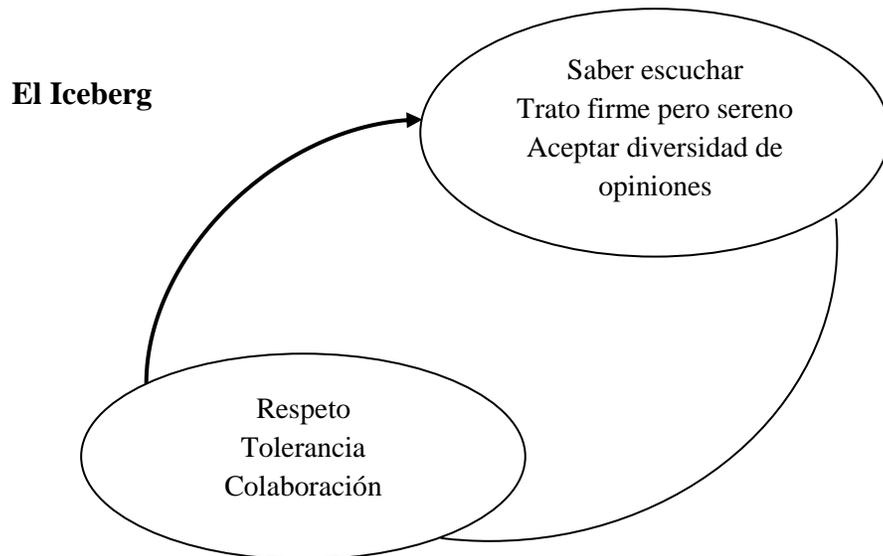
Con el objetivo de analizar la construcción de los “abres y comportamientos del centro educativo se propone realizar la técnica del “Iceberg”.

1. Los participantes escriben los valores que consideran más relevantes para desarrollar en el centro. Utilizan tarjetas de un color y escriben un valor por tarjeta. Para cada valor, escriben dos comportamientos, en forma de conductas observables que deberían adoptarse en el día a día de la escuela, para desarrollar esos valores. Utilizan tarjetas de otro color y escriben un comportamiento por tarjeta (total: dos comportamientos por valor).

3. Cada grupo pega las tarjetas en el “iceberg” que estará dibujado en una hoja de rotafolio. En la zona “invisible” se colocan los valores y en la zona “visible” , los comportamientos.

4. Cuando todos han presentado sus registros, se realiza la síntesis, analizando la importancia de cada uno de estos comportamientos para el desarrollo del centro.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo puede verse el “iceberg” en el rotafolio:



Actividad 10

El formador propone la dinámica “Clínica del rumor” para trabajar el tema de la comunicación con los diferentes colectivos institucionales.

1. Se invita a un grupo reducido de personas (no mayor a seis) a que se retiren del salón por un momento, explicando que su tarea será luego la de escuchar atentamente lo que se les diga y repetirlo lo más exactamente posible.

2. A continuación, se presenta al resto del grupo una lámina que se proyecta en diapositiva o se hace circular por los diferentes lugares, solicitando a los participantes que la observen en detalle.

3 El formador llama a una de las personas que ha salido y solicita a uno de los participantes del salón que describa en voz alta la lámina (que ya no está visible).

4. Se hace pasar luego a un segundo participante de los que quedaron fuera y se le pide al compañero que ingresó previamente al salón que le relate la lámina.

Esta misma acción se repite con el resto de los participantes que estaban fuera.

Tras la última descripción de la lámina se podrá advertir hasta qué punto la comunicación oral y los retransmisores distorsionan el mensaje original y generan conflicto.

5. Por último, el formador solicita al plenario que, en forma de lluvia de ideas, exponga estrategias que se hayan implementado en sus centros para disminuir el rumor y, en consecuencia, disminuir el conflicto.

Como Minimizar el Conflicto en el Nivel Docente

Lo más difícil como director es tratar con los profesores. Hay poco profesionalismo, tienen miedo al cambio

Las escuelas nuclean equipos docentes que en general son heterogéneos en cuanto a edad, experiencia y capacidades. Los centros ubicados en contextos desfavorables presentan la particularidad de contar con un número alto de profesores y maestros recién egresados de los centros de estudio, que frecuentemente abandonan estas escuelas cuando se les presentan mejores oportunidades. Así, tal como también lo plantea la bibliografía internacional, a las diferencias de trayectoria profesional y expectativas sobre su rol, se agrega la alta rotación del plantel, que no permite consolidar equipos estables (Elizondo, 2001).

Por otra parte, existen otros factores que complejizan estos escenarios y favorecen la aparición de una diversidad de criterios y estrategias sobre la forma de encarar la acción

educativa y de atención a las familias, que estimula la aparición de conflictos. Entre ellos, los directores entrevistados señalaron como más relevantes:

La estructura curricular que organiza a maestros y profesores dentro del escenario institucional, en el que cada uno de ellos responde y se hace cargo de un sector de la realidad de la escuela.

La falta de espacios y tiempos, además de la forma organizativa descrita, que no favorece el intercambio de ideas y opiniones.

» Una población estudiantil con dificultades para el aprendizaje y carencias de tipo afectivo.

Ante tales situaciones, el director debe actuar muchas veces como un “animador” de la comunidad educativa (Sacristán, 1995), realizando acciones concretas que le permitan, tanto a él como al resto del plantel docente:

- ✓ . Intervenir como mediador cuando se instala un conflicto.
- ✓ Favorecer un clima de trabajo que estimule el abordaje del conflicto y no su ocultamiento.
- ✓ Apoyar a los docentes en el desempeño de su tarea profesional, de acuerdo a la misión de la escuela.
- ✓ Integrar a los alumnos de diferentes procedencias, culturas, razas o credos.
- ✓ Mantener relaciones fluidas con padres, docentes y alumnos.
- ✓ Estimular la participación y el compromiso de docentes, alumnos y personal auxiliar.

Para consolidar una verdadera comunidad educativa, el director precisa de ciertos parámetros que le permitan articular la tarea docente en función de los requerimientos que plantean los diferentes grupos de alumnos. En tal sentido es importante establecer ciertos criterios compartidos de trabajo, así como generar instancias para la coordinación y la planificación de la tarea colectiva.

Conflictos en el Nivel Institucional

Caso 1: Violencia en la escuela

Éste es el testimonio de la directora de una escuela de la ciudad de Buenos Aires:

“Hay muchas situaciones de violencia aquí. Por ejemplo, ayer uno de los muchachos le robó a otro y la familia de éste se vengó baleando al que efectuó el robo. Se pelea porque uno mira mal al otro, el sólo hecho de que uno roce a otro con el cuerpo, ya es motivo de insultos y acciones violentas. El vocabulario es muy restringido, es el de la calle, duro, grosero. Yo les hago entender que tiene derecho a ese vocabulario pero que en la escuela, sí quiere estudiar, tiene que pensar en cómo hablan y en ponerles palabras a las cosas que sienten.

También hay algunos que se escapan durante el recreo y es que salen a robar. Tiene entre quince y diecisiete años y están en primero de liceo, están bien vestidos y tienen buen calzado. Viven del robo. ¿Qué hago? Los trato siempre con buenos modos pero muy firme. Y me respetan. Trato de no levantar la voz, les digo que ésta es la oportunidad que tiene de hablar con alguien que lo escucha y los quiere.

Con el tiempo hemos establecido lo que yo llamo los códigos de convivencia que tiene que ver con el aprendizaje que ellos hicieron sobre lo que aquí no está permitido y lo respetan porque saben que yo los respeto.”

Eje temático

- Normas de convivencia como eje para minimizar o abordar los conflictos.

Preguntas orientadoras

- a) ¿Cómo actuar ante el conflicto entre alumnos?
- b) ¿Es posible establecer o construir códigos de convivencia con los alumnos ¿Cómo? ¿Cuál es su experiencia?

c) Revise el “método de la escalera” para el abordaje de los conflictos, ¿le parece viable su utilización en el ámbito escolar?

Propuesta de planificación de la actividad

1 En una primera instancia el formador sugiere realizar una “lluvia de ideas” a fin de iniciar la discusión del tema, solicitando respuestas a las preguntas orientadoras.

2. Una vez finalizada esta etapa, se sugiere dividir a los participantes en grupos y solicitar:

- Grupo 1: realizar una simulación sobre un conflicto entre alumnos, donde uno de los roles será el de director/a (mediador) y los otros serán los alumnos.
- Grupo 2: realizar una simulación sobre un conflicto entre docentes, donde uno de los roles será el de director/a (mediador) y los otros serán los docentes.

- Los demás grupos podrán realizar las simulaciones en base a estos tipos de conflictos o podrán imaginar otra situación conflictiva, con otros actores, siendo el rol de director, el mediador.

Todos los grupos utilizarán el “método de la escalera” para abordar el conflicto.

3. Al finalizar la sesión de dramatizaciones, el formador puede replantear las preguntas orientadoras, especialmente la tercera, a los efectos de analizar el uso del método en relación con el abordaje de conflictos en los centros escolares.”



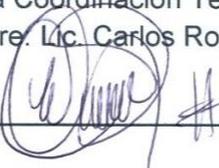
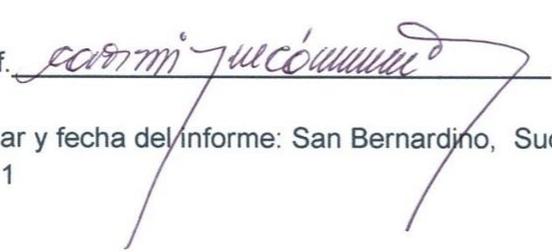
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

“sabiduría ante todo, adquiere sabiduría”

1. Datos personales del estudiante
 - a. Nombre: Juana Mirta Arriola Tuch
 - b. Carné: 0912112
 - c. Fecha de nacimiento: 19 de julio de 1955 Edad: 58 años
 - d. Dirección: 5ta. Avenida 0-44, zona 1, Sto. Tomás La Unión, Such.
 - e. Número de teléfono: 78728465, celular 54957319
 - f. Dirección electrónica: jma55@hotmail.es

2. Datos de la institución educativa en donde realizó la práctica
 - a. Nombre: Coordinación Técnico Administrativa, Distrito Escolar No. 10-04-13, San Bernardino, Suchitepéquez.
 - b. Nombre del Coordinador: Lic. Carlos Rolando Ramos Armas
 - c. Dirección: San Bernardino, Suchitepéquez
 - d. Número de teléfono: 45839266
 - e. Dirección electrónica: ceduca1986@hotmail.com
 - f. Jornada: matutina y vespertina

3. Datos de la práctica
 - a. Período del: 04 de abril al 10 de junio de 2011

4. Nombre de los catedráticos y/o supervisores
 - a. Por la Coordinación Técnico Administrativa
Nombre: Lic. Carlos Rolando Ramos Armas
 - f.  _____
 - b. Por el centro educativo: Universidad Panamericana de Guatemala
Nombre: Lic. Carlos Enrique Cárcamo I.
 - f.  _____

5. Lugar y fecha del informe: San Bernardino, Suchitepéquez, 10 de abril de 2011

Apéndice 1

Procedimientos y técnicas utilizados para efectuar el diagnóstico

Para conocer la situación real en que realiza sus actividades a Coordinación Técnico Administrativo No.10-04-13 de San Bernardino, Suchitepéquez, se utilizó un instrumento de investigación conocido como análisis administrativo de Ozlak, que comprende tres variables o características a saber: norma, comportamiento y estructura. La información obtenida es producto del Coordinador Técnico Administrativo Lic. Carlos Rolando Ramos Armas.

Análisis administrativo de Ozlak|

A. Variable norma

Refleja los cimientos de la institución, entidad, dependencia o ente administrativo objeto de análisis. Se refiere a las bases en que descansa la estructura institucional y que corresponde a los elementos de una planeación estratégica. Esas bases son, entonces: la visión, misión, objetivos, políticas, planes, programas, proyectos, así como todos aquellos procesos y procedimientos administrativos que norman el funcionamiento de la institución y que le dan un sentido hacia donde ésta se dirige.

No.	INDICADORES	Sí	No	<i>Parcialmente</i>
01	¿Se conoce la visión institucional?	X		
02	¿Se tiene una misión que cumplir?	X		
03	¿Sus objetivos son claros y concretos?	X		
04	¿Tiene metas por alcanzar?	X		
05	¿Están definidas las estrategias?	X		
06	¿Cuenta con presupuesto de ingresos y egresos?	X		
07	¿Se rige por un manual de organización y funciones u otro instrumento normativo?	X		
08	¿Tiene un plan de acción?	X		
	TOTALES	8		

B. Variable estructura

Se refiere a la forma como está organizada la institución; esto se refleja en el organigrama. Los indicadores pretenden determinar si existe correlación entre la estructura nominal y funcional.

No. Orden	INDICADORES	Sí	No	Parcialmente
01	¿Están definidas las líneas de autoridad para los distintos puestos de organización?	X		
02	¿Existen relaciones de interdependencia o de coordinación entre los distintos niveles jerárquicos?	X		
03	¿Hay enfoque social en la organización? (La persona para el puesto y no el puesto...)	X		
04	¿Cumple con su responsabilidad cada persona en el puesto asignado?	X		
05	¿Se respetan los niveles jerárquicos de cada puesto en la estructura organizacional?	X		
06	¿El organigrama refleja el funcionamiento de la institución?	X		
	TOTALES	6		

C) Variable comportamiento

Esta variable analiza la actitud del personal hacia la institución. Trata lo relativo a la motivación para trabajar como equipo en la búsqueda de los objetivos institucionales, así como lo atinente a relaciones de comunicación y liderazgo entre los diversos niveles jerárquicos.

No. Orden	INDICADORES	Sí	No	<i>Parcialmente</i>
01	¿El personal laborante se identifica con la institución?	X		
02	¿Existe motivación para que el personal realice sus atribuciones?	X		
03	¿Se evidencian actitudes de liderazgo en el contexto institucional?	X		
04	¿Los tipos de dirección y de control son propios de una personalidad gerencial?	X		
05	¿Existen canales horizontales y verticales de comunicación?	X		
06	¿Ocurren conflictos que afectan el normal desarrollo de las labores?	X		
	TOTALES	6		