

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

FRANCISCO MORAZÁN

VICE RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

MAESTRIA EN GESTION DE LA EDUCACION



TESIS DE MAESTRIA

La resolución de conflictos en los
Centros educativos

TESISTA

Randi Alberto Cardona Castellanos

ASESORA DE TESIS

Dra. Judith Susana Morel

Tegucigalpa, 10 de julio, 2008

La resolución de conflictos en los Centros Educativos

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL FRANCISCO MORAZAN

Vice-rectoría de investigación y postgrado

Dirección de postgrado

Maestría en gestión de la educación



TESIS DE MAESTRIA

La resolución de conflictos en los centros educativos

TESIS

Para obtener el título de máster en Gestión Educativa

Presentada por:

Randi Alberto Cardona Castellanos

ASESORA DE TESIS

Dra. Judith Susana Morel

Tegucigalpa M.D.C; 10 de junio del 2008

RECTORA

M. Sc. Lea Azucena Cruz Cruz

VICERRECTOR ACADÉMICO

M. Sc. David Orlando Marín

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Dr. Truman Bitelio Membreño

VICERRECTOR DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

M.s.c Gustavo Adolfo Cerrato

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

M. Sc. Hermes Alduvin Díaz

SECRETARIA GENERAL

M. Sc. Iris Milagro Erazo

Tegucigalpa, 10 de junio del 2008

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por bendecir nuestra existencia.

A mi familia. a mi esposa. “El amor de mi vida” a mis tesoros. Izamar, Gisel y Alejandra. A mi abuela Tavana, a mi madre y a mi padre por habernos dado la vida, a mis hermanos, tios y cuñados por su apoyo moral e incondicional.

A mis colegas docentes del instituto “superación san francisco”, “21 de febrero”, instituto “Japón” y de la Escuela e Instituto “Nuestros pequeños Hermanos,” por haber compartido muchas experiencias educativas y por sus reconocimientos invaluable de compañerismo y amistad.

A mis compañeros de maestría en gestión educativa por contribuir en el análisis y empoderamiento de la realidad educativa nacional y de la gestión institucional.

A los doctores del programa de maestría en gestión por su contribución en la formación de profesionales de alta calidad, especialmente a los doctores Rogers Daniel Soleno y Judith Susana Morel.

INDICE

Introducción.....	8
Capitulo I. Las competencias directivas en la conducción de los centros educativos....	
1.1 Aspectos conceptuales.....	14
1.1.1 Tipología de las competencias directivas.....	21
1.1.2 La función directiva en el proceso de gestión de conflictos.....	27
1.1.3 El poder del director en el proceso de gestión de conflictos.....	30
Capitulo II. Perspectivas teóricas acerca de la gestión de conflictos.....	34
2.1 El conflicto en la perspectiva educativa.....	34
2.2 Origen de los conflictos.....	37
2.3 La visión tradicional del conflicto.....	40
2.4 La visión moderna del conflicto.....	41
2.5 La visión integracionista del conflicto.....	42
2.6 Tipos de conflictos.....	44
2.7 Estrategias en la gestión de conflictos.....	46
2.7.1 La negociación como estrategia de la gestión de conflictos.....	47
2.7.2 Estilos de negociación.....	49
2.7.3 Etapas del proceso de negociación.....	52
2.7.4 La mediación educativa.....	54
Capitulo III. El conflicto desde la perspectiva de los directores y docentes del distrito Educativo N°-9 de la ciudad de Comayagüela.....	58
3.1 Perspectivas y actitudes de directivos y docentes frente al conflicto....	61
3.2 Convivencia escolar y clima de trabajo.....	65
3.3 Gestión y resolución de conflictos.....	69
3.4 Estrategias de gestión en la resolución de conflictos.....	73
3.5 Principales Conflictos en el centro educativo.....	77
Conclusiones.....	81
Bibliografía.....	83

INTRODUCCIÓN

La revolución científica y tecnológica que vive la sociedad actual genera cambios en el mundo del trabajo, en las empresas, en las organizaciones y en el perfil profesional de las personas. Se abre un mundo nuevo de oportunidades e incertidumbres, Es necesario entonces brindar respuestas y alternativas de solución a los grandes retos y desafíos que presenta la modernización, es pertinente actualizar la formación de los recursos humanos competentes que contribuyan al progreso del país y al fortalecimiento del desarrollo profesional e institucional.

El sistema educativo nacional se encuentra en crisis y se le cuestiona de no estar formando el tipo de hondureño que la sociedad hondureña demanda para adaptarse a los cambios y transformaciones de un mundo globalizado. Producto de esta crisis han surgido en nuestro país un conjunto de reformas tendientes a mejorar la calidad del proceso educativo.

Uno de los aspectos fundamentales de la reforma educativa consiste en el fortalecimiento de la gestión institucional, es decir, contar con “centros educativos fortalecidos institucionalmente, capaces de construir rutas creativas e innovadoras dentro de sus contextos, de sus posibilidades y limitaciones” (Membreño en Morel y otros, 2002, p20), Es en esta perspectiva que la gestión educativa juega un papel primordial en la conducción de las instituciones educativas, buscando superar el modelo de gestión burocrático, vertical y centralizado que ya colapsó en muchos países de América latina, para caminar hacia un modelo de gestión moderno, flexible que bajo un liderazgo y sistemático que logre articular e integrar los recursos materiales y humanos, para pedagógico logre generar los cambios e innovaciones que necesita el sistema educativo nacional y que en consecuencia beneficiará a los niños y jóvenes de nuestro país.

En este contexto surge un conjunto de competencias directivas que buscan potenciar las habilidades y destrezas de los profesionales responsables de la conducción de los centros educativos, tendientes a innovar y dinamizar la gestión

institucional basada en competencias directivas como: el liderazgo, el trabajo en equipo, la gestión estratégica, la comunicación y la resolución de problemas y conflictos que como estrategias de gestión contribuyen a mejorar y a replantear el proceso de gestión de los centros educativos.

La conducción de un centro educativo es un fenómeno complejo, no sólo por la cantidad de factores e intereses que intervienen en su funcionamiento, sino, por la necesidad de generar procesos de cambio orientados hacia la transformación de las formas de actuar y pensar de los responsables de tomar decisiones y de los actores de llevar a cabo el hecho educativo. Está complejidad de la función directiva y especialmente en lo relacionado con la gestión de conflictos son las razones que originan y motivan esta investigación. Ya que se necesita formar y actualizar los conocimientos, aprender nuevos métodos y estrategias de gestión que permitan hacer un manejo adecuado y profesional de la gestión de conflictos en los centros educativos.

Actualmente se necesita replantear el perfil profesional de los directores de centros educativos., ya que para dirigir una institución educativa no sólo se requiere de experiencia y años de servicio, se necesita de un liderazgo pedagógico, creativo, dinámico, motivador que inspire confianza, que tenga una visión de futuro para que pueda romper los esquemas mentales tradicionales y que haga que se produzcan los cambios urgentes que necesita la gestión institucional para mejorar la eficiencia y la calidad de la educación.

El personal directivo de un centro educativo debe poseer además, un pensamiento sistémico, holístico y prospectivo, es decir, que sea capaz de ver el todo y las partes, que no sólo vea el árbol, sino el bosque, que no vea los conflictos y necesidades del personal y de la institución como algo aislado o fragmentado, sino como un sistema integrado en el que cada una de las partes cumple una función en base a los objetivos y metas claramente establecidos y consensuados en el proyecto educativo de centro

En este contexto planteamos que la gestión de conflictos como competencia directiva no surge como una moda, sino., como una respuesta a los diversos conflictos que se presentan en los centros educativos, especialmente en el nivel

medio. La gestión de conflictos como competencia directiva es una estrategia que busca en primer lugar conceptualizar las competencias directivas para luego

estudiar las perspectivas teóricas que originan los conflictos e identificar cuales son que las habilidades y estrategias que los directores de centros educativos conocen y aplican en el desempeño de su función directiva. Además, se busca potenciar la formación de los directores de centros educativos para que puedan conocer, prevenir y abordar los conflictos en forma profesional, científica y adecuada de acuerdo a las posibilidades y limitaciones que presenta el quehacer educativo.

En este orden de ideas el estudio partió de la siguiente pregunta de investigación: CUÁL ES EL NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE LA COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS DEL EQUIPO DIRECTIVO DEL NIVEL MEDIO DEL DISTRITO EDUCATIVO N.-9 DE LA CIUDAD DE COMAYAGUELA.

Los objetivos propuestos en esta investigación son los siguientes:

- ✚ Conceptualizar las competencias directivas en la conducción de los centros educativos del nivel medio.

- ✚ Identificar los aportes de la función directiva en el proceso de gestión de conflictos.

- ✚ Analizar las perspectivas teóricas acerca de la gestión de conflictos.

- ✚ Identificar el nivel de conocimientos de las estrategias de gestión de conflictos por parte del personal directivo en la conducción del centro educativo.

Esta es una investigación de tipo descriptivo y exploratoria en la que se analiza el rol que desempeña el personal directivo en el proceso de gestión de conflictos de

las instituciones educativas. En el aspecto metodológico se combinan estrategias de investigación cualitativa y cuantitativa. Para esto se tomo una muestra de 150 encuestados de una población de 480 docentes y directivos que equivale al 31.25%. Con el propósito de confrontar los resultados se aplico un instrumento de investigación para directores y otro para docentes del distrito educativo numero 9 de la ciudad de Comayagüela que esta integrado por los institutos "Jesús Aguilar Paz", "Hibueras," "Superación San Francisco", "Ramón Calix Figueroa", "21 de Febrero", "8 de Junio" y el Instituto "Japón."

La investigación está estructurada en tres capítulos:

El primero, titulado las competencias directivas en la conducción de los centros educativos en el que se hace un análisis de la función directiva en el marco de la gestión de conflictos de los centros educativos del nivel medio, además, se abordan los aspectos conceptuales de las competencias directivas: sus características y alcances.

En el segundo capítulo, se plantean las perspectivas teóricas acerca de la gestión de conflictos como competencia innovadora, en el que se analizan los orígenes, evolución, modelos y estrategias de la gestión de conflictos.

El tercero capítulo, denominado evaluación de las competencias directivas de los directores de centros educativos del nivel medio. se conocen los hallazgos de la investigación empírica. Aquí se identifica el nivel de conocimiento de los directores y docentes en relación a las percepciones, actitudes y estrategias en la resolución de conflictos que se aplican en el centro educativo.

Finalmente es preciso expresar que este aporte en el campo de la gestión educativa servirá para que estudiantes, docentes, directivos y los profesionales comprometidos con la educación puedan empoderar sus conocimientos y generar proceso de cambio orientados a la calidad educativa, de lo contrario difícilmente podremos superar los bajos niveles educativos y salir del atraso y el subdesarrollo en que se encuentra nuestro país que al igual que otros pueblos tenemos derecho a vivir en mejores condiciones de vida, por lo tanto, es necesario romper con los esquemas mentales tradicionales para avanzar hacia una gestión institucional dinámica, sistémica y transformadora del proceso educativo.

CAPITULO I

**LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS
EN LA CONDUCCIÓN DE LOS
CENTROS
EDUCATIVOS**



LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA CONDUCCIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

1.1 ASPECTOS CONCEPTUALES

La gestión educativa basada en competencias es una nueva forma de gestión que busca dar respuesta a la formación de los profesionales de la educación responsables de conducir los centros educativos y es una herramienta importante para potenciar los recursos humanos, organizar la vida institucional, así como proponer soluciones a los diferentes problemas y oportunidades que presentan los centros educativos.

El conocimiento de la gestión educativa actualmente se ha convertido en una exigencia social, la gestión centrada en la calidad, en el trabajo en equipo, en la resolución de conflictos y en liderazgo pedagógico se plantea como uno de los grandes desafíos en la conducción de los centros educativos.” Las demandas por un nuevo bagaje de conocimientos y prácticas administrativas son cada vez mayores. Mientras se pone en tela de juicio la validez y oportunidad de la administración clásica ,la administración actual parece alejarse de los principios científicos-rationales y patrones burocráticos-normativos que hasta hace poco constituían el soporte de las organizaciones exitosas” (Klisberg, Girel. 1991 citado por Dillanes y Medina S/F) Esto nos conduce a plantear que la conducción de las instituciones educativas requiere de nuevas formas de abordar los procesos educativos haciendo uso de las nuevas competencias y estrategias de la gestión educativa.

La gestión por competencias es una herramienta que contribuye a mejorar la conducción y funcionamiento institucional, así como a profesionalizar los recursos humanos adaptándolos a las necesidades de la empresa. “Las empresas están cambiando para adaptarse a las dinámicas sociales y económicas. Esto les exige contar con personas que posean un alto grado de flexibilidad para adecuarse, a los nuevos procesos laborales y ajustar su desempeño a los requerimientos del cliente”. (Tobón, 2005 : 27).

El concepto de competencia es amplio y polivalente, cuando hacemos una revisión de la literatura sobre este aspecto encontramos diferentes enfoques, definiciones y contextos en que se han estudiado y aplicado. Pero, una definición generalmente aceptada establece que las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñarse en el campo laboral o profesional. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta las actitudes, las creencias y los valores que posee la persona para adaptarse a las necesidades y objetivos de la empresa o institución escolar.”Las competencias no son entonces patrimonio del puesto de trabajo o de una ocupación, sino que son atributo de la persona, quien incorpora elementos o comportamientos individuales, sociales y culturales.”(INTECAP : 17).

La gestión por competencias es un factor clave en la formación de los profesionales que toman decisiones, por lo tanto; resulta procedente afirmar que la educación basada en competencias a revolucionado la conducción de las empresas y de las personas. Actualmente las empresas demandan profesionales altamente calificados para enfrentar los retos de una sociedad inmersa en un proceso de cambio permanente; Los avances de la ciencia y la tecnología generan cambios en la sociedad y en la formación de los recursos humanos; Las personas necesitan cambiar sus formas de actuar, de pensar y de abordar los problemas y oportunidades que presentan las organizaciones, especialmente el personal

directivo como personal responsable, visionario y comprometido con los objetivos de la gestión institucional.

“Las competencias están siendo instaladas en los diversos países iberoamericanos desde el marco de un discurso pedagógico modernizante, que constituye en si una vuelta a la política de formación de recursos humanos de la década del 70 y 80, lo cual explica el énfasis en conceptos tales como eficacia, equidad, calidad y eficiencia”(Tobón, 2005: 39).

En este contexto nuestro sistema educativo necesita adaptarse a los cambios y capacitar al máximo el personal directivo que es el responsable de la toma de decisiones, a fin de mejorar la conducción, el funcionamiento y la calidad de los procesos educativos, ya que todo gestor para desempeñarse con eficiencia necesita formarse y capacitarse para poder hacer uso en forma efectiva de las competencias que le permitan cambiar, innovar y desarrollarse en un mundo globalizado y cambiante.

Los rectores de las políticas educativas deben poseer competencias directivas que les permitan cambiar o replantear el paradigma educativo tradicional, por nuevas estrategias de gestión, desarrollando “competencias profesionales que no son comunes: polivalencia, audacia para enfrentar desafíos, apertura multicultural y capacidad de discernimiento para transferir experiencias de otros países y contextos”(Braslowsky,1999 : 247) Así, como contar con habilidades de dialogo, de ejecución de proyectos innovadores, de trabajar en forma sistemática, de negociación, de generar una visión de futuro y de armonización de la cultura escolar.

Esto nos conduce a replantear el perfil profesional de los responsables de dirigir las instituciones educativas para que a través de un proceso formativo cambie de actitud e incorporare en su gestión directiva una estrategia diferente que involucre,

experiencias educativas significativas, aplicando nuevos saberes de acción y bajo una gestión educativa dinámica e innovadora pueda transformar el hecho educativo. “El ejercicio profesional de los responsables de gestión educativa implica el despliegue de capacidades básicas, relacionados con la abstracción, el pensamiento sistémico, la experimentación y la capacidad para trabajar en equipos”(Juan Carlos Tedesco 1995, citado por el IIPE, 2000a :25).

Actualmente la gestión de los centros educativos necesita cambiar el modelo de gestión tradicional, autoritario y burocrático por uno más dinámico, integrador y flexible basado en las nuevas competencias de gestión que impulsen los cambios en la conducción de las instituciones educativas y en la calidad de la educación.

“Ser competente implica realizar una actividad profesional resolver problemas o desarrollar proyectos en tiempo oportuno movilizándolo integralmente un saber realizar conjuntamente con los saberes conceptuales pertinentes y con capacidades diversas de acción y de relación con el fin de obtener resultados de calidad” (IIPE, 2000- a :24).

Un profesional competente en el campo de la gestión educativa es aquel que posee la capacidad de desempeñarse en forma eficiente, que analice, que reflexione y tome decisiones en forma consensuada con el personal y que además transmita sus conocimientos sabiendo actuar en las diferentes situaciones y escenarios que se presentan en el desarrollo de las labores educativas. En este sentido es preciso aclarar que “las competencias no son reducibles ni al saber, ni al saber hacer, por tanto no son asimilables a lo adquirido en formación, poseer capacidades no significa ser competente. es decir, la competencia no reside en los recursos (capacidades) sino en la movilización misma de los recursos para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos” (Fernández: 1999, : 7).

A este respecto Carlos Cullén , plantea que: “La noción de competencia apunta más a lo que el sujeto puede hacer (...) como las complejas capacidades, integradas en diversos grados, que la escuela debe formar en los individuos, para que puedan desempeñarse como sujetos responsables en diferentes situaciones y contextos de la vida social y personal, sabiendo ver, hacer, actuar y disfrutar convenientemente evaluando alternativas, eligiendo las estrategias adecuadas y haciéndose cargo de las decisiones tomadas”.(Cullén, 1997 : 93)

Formar un profesional competente, tanto en el aspecto científico, técnico y humano significa prepararlo para que sea empleable y que posea la capacidad para desempeñarse en varias funciones y no solo para desempeñarse en un cargo o puesto de trabajo determinado. Es decir, que sea capaz de pensar en forma sistémica, visionaria y bajo un liderazgo que le permita innovar y transformar la sociedad en general y el centro educativo en particular.

La toma de decisiones por los gestores educativos debe hacerse en forma profesional consensuada y sobre todo producto de la reflexión y al compromiso con los objetivos de la institución escolar. Es por ello que los gerentes o directivos deben tener una mentalidad flexible, analítica y equilibrada para poder actuar en concordancia entre las presiones del entorno educativo y los procesos de reforma educativa que influyen directa o indirectamente en los diferentes ámbitos de la gestión educativa.

Este proceso de gestión implica impulsar cambios que permitan situarnos en nuevos contextos y escenarios que contribuyan a mejorar e innovar el funcionamiento del sistema educativo en todos sus niveles. Estos cambios contribuirán para que los responsables de rectorar las políticas educativas puedan tomar decisiones adecuadas, participativas, consensuadas y democráticas.

De acuerdo con (Braslavsky, 1999 : 35) “el sujeto competente es aquel que ha internalizado un conjunto de procedimientos que involucran una serie de capacidades que puedan organizarse en dimensiones de ese ser competente” (Braslavsky, 1999 P- 35). Esto significa que la persona a sido formada mediante un proceso sistemático y reflexivo que le permita actuar con eficiencia y efectividad en su desempeño profesional.

La formación de un profesional competente requiere de “la combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos útiles y directamente relacionadas a un contexto profesional. supone: saber movilizar, saber integrar, saber transferir(...), organizar, seleccionar e integrar aquello que puede ser útil para llevar a cabo una actividad profesional, resolver un problema o llevar adelante un proyecto(I I P E, 2000 a : 14).

En este contexto los gestores educativos o responsables de conducir una Institución educativa deben ser personas con pensamiento sistémico que no solo miren el árbol, sino el bosque, que sean visionarios, con mentalidad positiva y prospectiva, con capacidad de análisis, de reflexión y que demuestre una calidad humana que le permita actuar en un mundo cambiante y complejo que necesita de personas que posean la habilidad para poder integrar las políticas educativas con los aspectos técnicos, éticos y humanos .

“La competencia de los individuos se deriva de su dominio de un conjunto de atributos (como conocimientos, valores, habilidades y actitudes) que se utilizan en combinaciones diferentes para desempeñar tareas ocupaciones” (Gonzi, 1997 : 4) por lo tanto, un personal competente en el campo educativo o empresarial es aquel

que es capaz de integrar la teoría con la práctica y que posee los atributos para aplicar sus habilidades, conocimientos y actitudes en un contexto determinado, de acuerdo a las necesidades, intereses y objetivos de la institución educativa.

“La competencia puede pensarse como autoridad (Estar bajo la competencia de alguien), Capacitación (Demostró su competencia lingüística en), Competición(Es el resultado de una competencia estratégica), Cualificación (Le encontramos por su competencia), Incumbencia (Tales asuntos son de mi propia competencia),Suficiencia (Han certificado su competencia laboral para el puesto)”(Nuñez, 2000 : 4)

Esto nos permite afirmar que un profesional que ha sido formado en el campo de las competencias directivas y que además ha internalizado y ha hecho uso de métodos y estrategias que han contribuido a la profesionalización de los recursos humanos es una persona que sabe cuando hay que actuar en forma flexible, cuando hay que ser participativo y cuando hay que negociar o establecer acuerdos que fortalezcan el desarrollo institucional y profesional.

“La gestión educativa requiere principalmente de aquellas nuevas competencias que han sido denominados propios de los “trabajadores simbólicos” se trata de un tipo de trabajo en el que han sido incluidos tanto los gestores de la educación y los educadores en general, junto con los diseñadores industriales, los ingenieros, los científicos e investigadores” (I I P E, 2000 a : 24)

Concluimos planteando que las competencias constituyen un nuevo paradigma de las gestión de las organizaciones y las personas y que su aplicación contribuye significativamente a desarrollar la innovación y el cambio de la gestión institucional, a satisfacer las demandas de una sociedad que vive un proceso de cambio permanente y para potenciar el desarrollo y autorrealización de los

recursos humanos desde una perspectiva sistémica, holística , transformadora e integral de la sociedad

1. 1. 2 TIPOLOGÍA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Existen varias clasificaciones de las competencias, estas varían de acuerdo al enfoque de los autores y al contexto en se han desarrollado, por lo tanto, en forma general se pueden identificar las siguientes competencias: básicas, laborales, específicas, gerenciales o directivas , técnicas y de eficacia personal. Veamos:

A) **COMPETENCIAS BASICAS.** Son las que están relacionadas con el desarrollo del pensamiento, especialmente en la aplicación de habilidades en la comunicación y en el conocimiento de las matemáticas, son la base del aprendizaje y contribuyen al desarrollo integral de la persona en ámbito social, educativo, científico, cultural y profesional.

B) **COMPETENCIAS LABORALES.** Son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que demuestra una persona en el desempeño de su trabajo. Estas pueden ser de diferentes clases, veamos:

COMPETENCIA TÉCNICA: Consiste en el dominio que un trabajador posee en su ámbito de trabajo.

COMPETENCIA METODOLÓGICA: Se refiere a la forma o procedimiento adecuado que un trabajador aplica para solucionar problemas y transferir sus experiencias laborales.

COMPETENCIA SOCIAL: Es la capacidad de colaboración que demuestra un empleado, comunicándose fácilmente y de modo constructivo, demostrando un comportamiento positivo frente al grupo, una adecuada relación interpersonal y una actitud ciudadana responsable.

COMPETENCIA PARTICIPATIVA: Comprende la capacidad de organizar y dirigir que tiene un trabajador que sabe intervenir en la organización de su trabajo.

C) COMPETENCIAS ESPECÍFICAS. Son las que están relacionadas con un área del conocimiento, por ejemplo la capacidad cognoscitiva, de planificación, de evaluación o de aprendizaje que demuestra un individuo durante su formación.

D) COMPETENCIAS GERENCIALES O DIRECTIVAS. Son las que están directamente relacionadas con el campo de la gestión educativa o empresarial, entre ellas tenemos

El liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la negociación, la delegación, la anticipación, la gestión estratégica y la gestión de

personal. Así como la gestión y resolución de conflictos como competencia innovadora, muy útil y de gran relevancia en la resolución de la problemática educativa, especialmente para los responsables de rectorar o conducir el sistema educativo.

El estudio y aplicación de estas competencias directivas contribuyen a cambiar el paradigma educativo tradicional rutinario, normativo y cerrado a los cambios que predomina en el sistema educativo nacional; por otro que se fundamente en lo pedagógico, con visión de futuro, innovador, que fomente el trabajo en equipos interdisciplinarios y en el enfoque sistémico. “Desde un punto de vista más ligado a lo organizacional la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontalmente y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir con los mandatos sociales.(...)Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia (Soleno, 2002: 97).

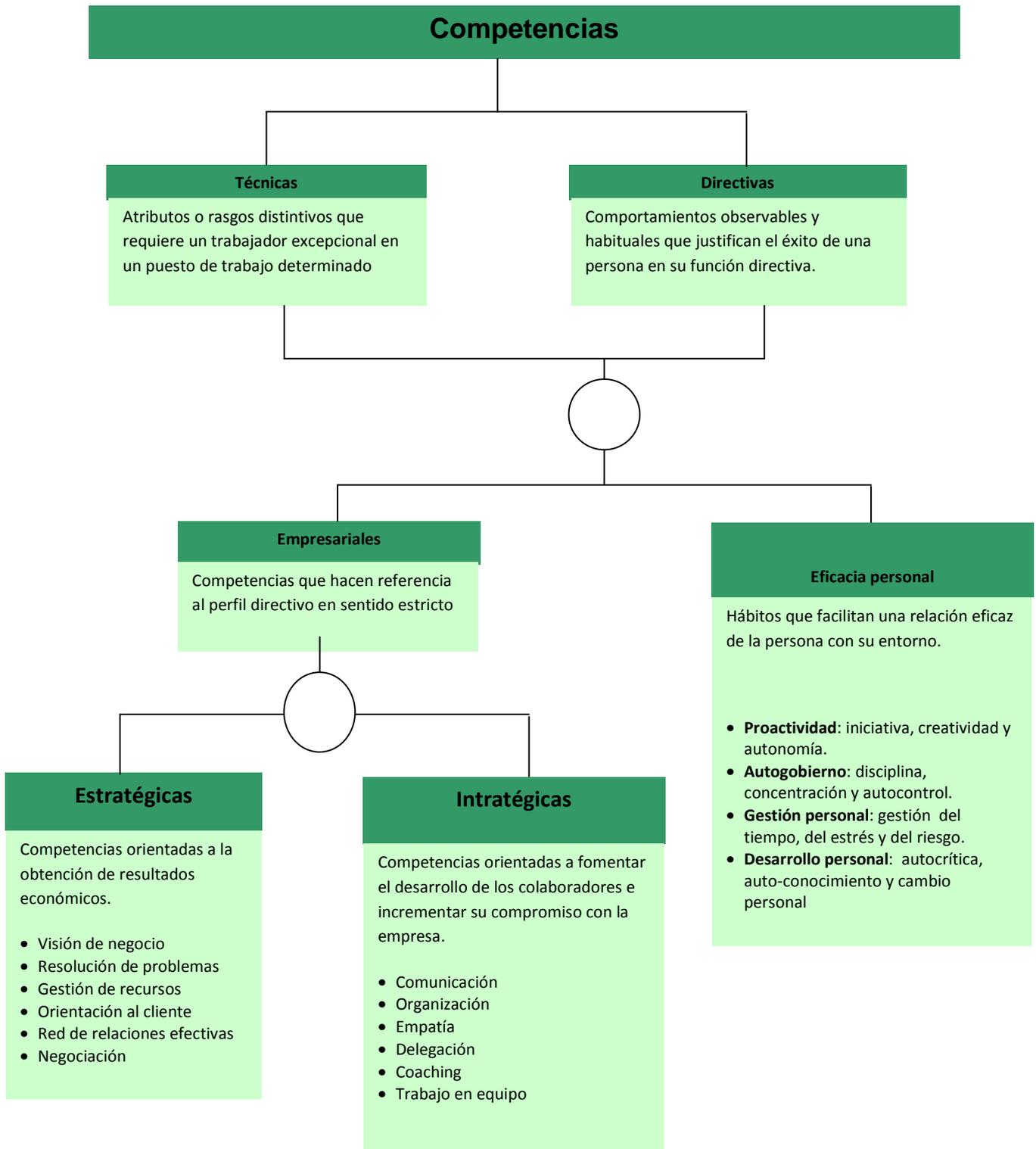
Este planteamiento de las competencias directivas en el marco de la gestión educativa conlleva a impulsar un paradigma filosófico que organice y oriente la política educativa de nuestro país, para que los responsables de gestionar las políticas educativas adquieran un compromiso con la calidad y con la transformación educativa tanto en ámbito político, técnico y pedagógico.

El autor Pablo Cardona y María Nuria Chinchilla en su estudio sobre (Evaluación y desarrollo de las competencias directivas, 1999). Hacen una clasificación de las competencias en “dos tipos las competencias técnicas y las competencias directivas o genéricas.

Las competencias directivas que pueden ser: Competencias “estrategias” (aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos) y competencias

“intratégicas” (las necesarias para el desarrollo de los empleados y para incrementar su compromiso y confianza con la empresa). A estas hay que sumar las competencias de eficacia personal que son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y miden su capacidad de auto dirección y capacidad imprescindible para dirigir a otras personas. (Cardona Pablo, 1999)

.Este autor plantea el siguiente perfil de competencias que las empresas e instituciones educativas pueden utilizar en los procesos de gestión y conducción empresarial, veamos



Como puede observarse, el perfil de competencias propuestas en el esquema anterior resulta muy útil, pertinente y aplicable en la conducción de una empresa o institución educativa.

En el campo de la gestión educativa es importante destacar el aporte de las competencias directivas in-tratégicas y de eficacia personal, especialmente en las áreas de la comunicación, la organización, delegación, entrenamiento, trabajo en equipo, la pro actividad y la gestión de los recursos humanos que conforma la institución escolar, para lograr la colaboración e integración hacia el logro de los objetivos institucionales.

Como puede observarse la gestión educativa basada en competencias es una nueva forma de conducir las instituciones educativas haciendo uso de competencias como: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, delegación, anticipación, resolución de conflictos y negociación. Esto implica una nueva forma de pensar, de actuar y de conducir las organizaciones educativas “para alentar el desarrollo de estas organizaciones serán necesarios talentos y competencia de gestores con capacidad para generar proyectos compartidos, redes de alianzas entre los diferentes eslabones de la descentralización, con capacidad para liderar actores y organizaciones” (Soleno 2,002 : 105). Esto conlleva asumir un compromiso con el quehacer educativo y a plantear propuestas de cambio visionarias, participativas e integradoras que contribuyan a la calidad educativa.

1.1.3. LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

La función directiva es una actividad vital en el proceso de gestión de un centro educativo. Una buena dirección es determinante en el desarrollo y transformación de las instituciones escolares. En este sentido el gestor educativo debe ser una persona que además de conocer las teorías educativas debe poseer las habilidades y actitudes que se requieren para desempeñarse en forma eficiente en la función directiva. El director debe poseer un liderazgo que le permita gestionar, motivar, innovar y generar los cambios que la institución educativa requiere para el logro de los objetivos educativos. “La tarea de la dirección de grupos humanos no resiste una práctica restringida al mantenimiento del orden y control a través de procedimientos (...) vivimos en contextos más complejos, dinámicos, exigentes y cambiantes, en tiempos turbulentos donde lo que se sabe no alcanza para impulsar cambios y donde es necesario reconocer otros saberes y competencias” (I I P E 2000, b : 5)

Un centro educativo es una institución única no hay nada igual, su funcionamiento es complejo, tanto por la cantidad de factores y elementos que lo conforman como por el predominio de modelos tradicionales de gestión enmarcados en una estructura burocrática y vertical que ya colapsó en el ámbito educativo. A esto hay que agregar la diversidad de funciones con que cuenta el personal directivo, lo que lo vuelven más difícil de coordinar “el problema del rol directivo no resulta sencillo, ya que el desempeño de sus funciones es también confuso y conflictivo, más aún en la situación de cambio que vive hoy la escuela como institución social” (Brovelli, 2001 p-64).

En los últimos años el sistema educativo hondureño se encuentra en un proceso de transformación, este proceso genera cambios en las organizaciones educativas, tanto en las políticas educativas, en los modelos de gestión, en el currículo y en las formas de pensar, actuar y de gestionar el proceso educativo. Ante esta situación “las organizaciones están forzadas a un dilema de hierro: propiciar procesos de mejora continúa o hacerse invisibles frente a las múltiples demandas; estos contextos necesitan nuevos estilos de dirección: se trata del desafío del liderazgo, del cambio permanente y el aprendizaje sobre lo que hacemos” (IIPE . 2000 b : 6).

En el marco de este contexto, la escuela como unidad básica del proceso de transformación educativa, enfrenta el desafío de modernizarse, de fortalecerse institucionalmente para poder lograr mejores resultados en cuanto a la eficiencia y a la calidad educativa.

“Dirigir un centro educativo es una de las tareas más complejas que se dan en educación” (Morel y Soleno, 2,002 : 52) . Esta complejidad se debe a la cantidad de factores, tanto internos como externos que intervienen en su funcionamiento, además de las necesidades, intereses y oportunidades que es necesario coordinar e integrar hacia el logro de la transformación educativa.

La función directiva debe estar orientada hacia la eficiencia, hacia el cambio de rutinas y a la innovación del acto pedagógico, coordinando e integrando la participación de padres de familia, estudiantes y autoridades educativas para el logro de la calidad educativa. Tradicionalmente los directores se han limitado a planificar, organizar, evaluar y controlar el proceso educativo, sin embargo en la actualidad se requiere de profesionales comprometidos con su quehacer educativo, con capacidad para integrar, coordinar y transformar el hecho

pedagógico, por lo tanto; la función directiva debemos entenderla como: “El conjunto de acciones que se desarrollan con el fin de coordinar y de articular diversas tareas y acciones que tienen lugar en el interior del centro educativo, con el propósito de orientarlo al logro de los objetivos previamente establecidos (Morel y Soleno, 2,002 p-80), la gestión de un centro educativo necesita también tomar en cuenta las necesidades y problemas que presenta el entorno geográfico, social y cultural en que se ubica, así como; los actores educativos que lo integran, su historia, sus costumbres, sus valores y las características de la comunidad.

La existencia de un clima organizacional agradable es un factor determinante en el éxito de un centro educativo. Para lograr este objetivo el personal directivo debe brindar confianza y mantener buenas relaciones interpersonales entre el personal. Por lo tanto, es necesario crear en las instituciones educativas espacios de aprendizaje en los que se fomente la reflexión, la auto-evaluación y la formación de valores morales, sociales, cívicos y culturales entre los miembros que integran la comunidad educativa.

El rol que desempeña el personal directivo en el proceso de gestión de conflictos es un factor clave para su prevención, mediación e integración del personal, es por ello que se debe tratar al personal con confianza, con respeto y solidaridad con sus necesidades y derechos, así como creando un ambiente de convivencia armónica, de compromiso y de eficiencia en el logro de los objetivos del personal docente y de la institución educativa.

1.1.4 EL PODER DEL DIRECTOR EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

Por lo general, se identifica al director como un elemento de coerción, de fuerza de dominación o poder; sin embargo, la función del director es muy importante en el Proceso de resolución de conflictos, principalmente si busca mantener un equilibrio del poder y una equidad en la toma de decisiones, para ellos se requiere poseer principios éticos y un conocimiento amplio sobre el comportamiento de la conducta humana.

“Tener conciencia de las fuentes del poder y las maneras en que el poder influye en los procesos de resolución de conflictos es crucial para los individuos que trabajan como educadores, negociadores y mediadores” (Girard, kathryn y koch, Susan, 1997: 124). Es preciso que el director conozca la dinámica del poder, la correlación de fuerzas de los grupos sociales en la organización, así como las conductas positivas o negativas de los grupos formales e informales que conforman el centro educativo.

Estos mismos autores, expresan que: “ Es necesario un equilibrio relativo del poder para el manejo productivo del conflicto”. Esto significa que el director debe buscar un equilibrio de su poder y su rol debe centrarse en no causar daño o sacar ventaja de la posición que él ocupa en el tratamiento de los conflictos, su actuación debe basarse en el dialogo, la justicia y la equidad, buscando siempre que en sus resoluciones no haya ganadores ni perdedores y lograr así; la integración, el trabajo en equipo y la colaboración del personal. No obstante, durante el tratamiento de los conflictos el directivo corre el riesgo de equivocarse, abusar de su autoridad o de aislarse, lo que traerá como consecuencia la falta de confianza, apatía, censura y la permanencia de los conflictos.

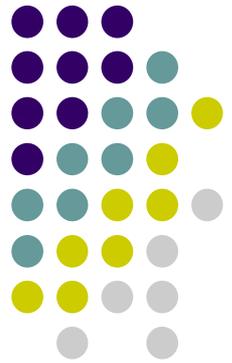
Por lo tanto, es necesario crear en las instituciones educativas espacios de aprendizaje en los que se fomente la reflexión, la auto-evaluación y la formación de valores morales, sociales, cívicos y culturales entre los miembros que integran la comunidad educativa.

Esto implica que en la práctica diaria o en nuestras actuaciones demos el ejemplo de comunicarnos en forma sincera, tratando a las personas con estima, respeto, y confianza, solidarizándose con las necesidades y derechos del personal y manteniendo un ambiente de convivencia armónica entre los miembros que integran la comunidad educativa.

En este contexto, la creación de un clima organizacional armónico y de convivencia requiere en primer lugar reconocer nuestras debilidades como seres humanos, en segundo lugar hay que mantener el diálogo y la justicia como formas civilizadas de tratar las diferencias entre las personas y en tercer lugar hay que tomar en cuenta las necesidades, los derechos, los intereses y respetar las ideas o formas de pensar de las otras personas para poder actuar con justicia y equidad. Esto significa que para comprender el conflicto es necesario ponerse en los "zapatos del otro" y poder así tomar decisiones acertadas y consensuadas que contribuyan a potenciar los recursos humanos y al logro de los objetivos institucionales.

CAPITULO II

Perspectivas teóricas
Acerca de la
Gestión de conflictos



2. Perspectivas teóricas acerca de la gestión de conflictos

2.1 El conflicto en la perspectiva educativa

El conflicto es un proceso inevitable en nuestras vidas, tanto en nuestra vida familiar, escolar o social, cuando estamos niños y peleamos por un juguete aprendemos a resolver los problemas a través de un acuerdo o una disputa; en la escuela los profesores nos enseñan a resolver los conflictos a través de la conciliación o por medio del castigo o la sanción, en la sociedad el Estado como ente regulador de la conducta del ciudadano nos impone sanciones o busca llegar a establecer acuerdo a través del consenso o del respeto a la Ley.

La sociedad en que vivimos se encuentra en crisis, polarizada y convulsionada en la que los conflictos son evidentes “vivimos una época de incesantes e inusitados cambios. La ciencia, la tecnología, las comunicaciones, la informática, transforman la realidad y las ideas, los medios de producción y el conocimiento, las relaciones entre los seres humanos y los de estos con la naturaleza” (PNUD, 2,000 : 1).

La sociedad en general y el sistema educativo no esta exento de estos problemas, el conflicto es un elemento permanente en el entorno educativo. “la escuela no existe separada del medio en que actúa es una comunidad activa que forma parte de la sociedad y sus miembros tienen los mismos problemas personales y sociales que el resto de la población por eso no debe extrañar que en la escuela se

originen conflictos, ni que repercuten o se desarrollen otros en ella, provenientes del medio social” (Prawda, 2001 p-2). En el ámbito educativo se presentan conflictos entre las decisiones tomadas por el director con los profesores, en las relaciones entre los profesores, en las relaciones maestro alumno y los padres de familia y entre las propuestas de reforma educativa con los profesores que son los protagonistas del hecho educativo y que muchas veces se oponen a los cambios.

Así, “Existen muchas teorías sobre el conflicto, en realidad cada disciplina tiene su propia perspectiva sobre las causas de éste: La psicología generalmente orienta el problema a la mente de la persona: La sociología cree que la función del grupo o las relaciones entre ellos es la causa del problema: Y la economía lo atribuye a la distribución de los recursos”(Salm,1998:41).

Eduar Vinyamata, director del centro universitario de investigaciones e intervención en regulación de conflictos plantea que: “Aportaciones desde el campo de la biología, de la psicología, de la historia o de la sociología han contribuido a configurar un cuerpo teórico sobre el conflicto, fundamentado en la observación clínica, la reflexión histórica, el uso de modelos matemáticos y la constatación sociológica y económica sobre los costos de los conflictos, sus causas y la forma en que se desarrollan y crecen”. En esta investigación se busca plantear un panorama objetivo, optimista y productivo del conflicto en función de entenderlo y replantearlo como recurso o espacio de reflexión, de dialogo, de interacción social y como una herramienta didáctica que nos permita conocer sus causas, entender el proceso de abordarlos y los métodos o estrategias adecuadas para su resolución.

Según “Cathy Constantino y Cristina Sckles 1997, citado por el (I I PE.2000c : 5). Entienden por conflicto en las organizaciones” una expresión de insatisfacción o desacuerdo con un procedimiento, un producto o un servicio”. Esto significa que

el conflicto es el choque o confrontación que se produce entre dos o más partes producto de la falta de entendimiento o acuerdo en sus posiciones o aspiraciones dentro de la organización.

Esta insatisfacción o desacuerdo puede ser causado por varios factores:

- ❖ Expectativas divergentes
- ❖ Objetivos contradictorios
- ❖ Intereses en conflicto
- ❖ Comunicaciones confusas o relaciones interpersonales no satisfactorias.

La experiencia cotidiana en los centros educativos demuestra que el conflicto genera costos altos, tanto en el aspecto económico, social y profesional, como en el campo de las relaciones interpersonales, provocando en las personas estrés, ansiedad, frustraciones y depresiones que terminan afectando el desempeño profesional, la productividad y el logro de las metas institucionales.

2. 2 ORIGEN DE LOS CONFLICTOS

En los centros educativos se producen conflictos cuando se anteponen los intereses personales a las de la institución, por la injusta distribución de las horas de clase, por la obtención de un cargo, por fallas en la comunicación, por malas relaciones interpersonales, por mal manejo de los fondos o por incompetencia del personal directivo en la conducción del centro educativo. “Muchos de los conflictos se originan porque tenemos distintas necesidades por satisfacer: de afecto, de logro, de libertad, de poder, de información, de seguridad de diversión” (Aguilar 2,001 : 47).

Los conflictos pueden surgir también por concepciones o puntos de vista diferentes en cuanto a la ideología, la política, los intereses de grupo, individuales o institucionales. Los conflictos surgen cuando encontramos obstáculos para resolver nuestras necesidades e intereses con otras personas. Un conflicto no es más que un desacuerdo entre dos partes.

El conflicto es originado por factores económicos, políticos, sociales e institucionales. El factor económico influye en la forma de vida de las personas especialmente en la forma en que se distribuyen los recursos. El factor político genera problemas por que muchas veces las decisiones tomadas por los gobernantes o gerentes afectan a las personas. Los factores sociales son los que tienen que ver con la educación, la salud, y el nivel de vida de la población y que no son atendidos en forma adecuada por las autoridades. La mayor parte de estos conflictos se origina de la combinación de estos factores. A esto hay que agregar las actitudes, las percepciones y formas de comportamiento que las personas demuestran durante el proceso del conflicto, Esto implica que las personas pueden recurrir a una solución constructiva e integral a través del diálogo, la negociación, la mediación o la conciliación o puede darse el caso que las

personas adopten posiciones destructivas como la violencia, las amenazas o el chantaje. De las percepciones o actitudes que las personas expresen depende en gran medida el éxito o el fracaso en la resolución de conflictos.

Muchas veces el conflicto se produce por la falta de organización y de liderazgo o cuando quienes dirigen no se ponen de acuerdo sobre las normas de convivencia que deben regir en el centro educativo sobre todo cuando las decisiones son impuestas por el director en forma autoritaria y vertical o cuando se recurre a la violencia como una forma poco creativa para resolver un conflicto. Ya que la violencia no permite razonar, mediar, negociar ni mucho menos crecer como seres humanos dignos y civilizados.

La toma de decisiones de los gestores educativos, debe hacerse en forma profesional, efectiva y consensuada con el personal. Por lo tanto, los líderes educativos deben tener “capacidad de abstracción que los aparte del ruido de los conflictos, sintetizar el todo, ver la aguja en el pajar, advertir no el desorden provocado por el huracán sino, su origen”(Borghino,1998 : 6 citado por Ysel valle león). Esto significa que un director de un centro educativo debe poseer una visión sistemática del hecho educativo, conocer las diferentes manifestaciones de la conducta humana y una formación integral que le permita ver el árbol, pero también el bosque, es decir; conocer e interpretar el conjunto de relaciones en las que intervienen los profesionales que trabajan en campo de la educación.

En este contexto, Dodey Weeks, citado por Eduardo Aguilar Kubli, 2001, : 46, plantea que: “el conflicto es el resultado de la diversidad que caracteriza nuestros pensamientos, actitudes, creencias, percepciones, sistemas, estructuras sociales” etc. los conflictos pueden presentarse por concepciones y temperamentos diferentes entre los miembros del personal, es preciso la formación en valores y

principios que guien y orienten la conducta moral de las personas “diferencias de caracteres entre los miembros del grupo. En este aspecto el personal directivo debe tener mucho tacto de tratar con respecto y cortesía al personal para que prevalezca el buen clima organizacional, como una norma de convivencia humana que asegure el éxito profesional e institucional.

Según (Robbins, 1999 : 439), los individuos que son altamente autoritarios y dogmáticos, y los que demuestran una baja autoestima conducen al conflicto potencial. Sin embargo, la mucha intimidad entre las personas y los grupos puede desencadenar en conflictos, ya que muchas personas se valen de la amistad y el compañerismo para evadir su responsabilidad laboral.

Esto demuestra que cuando existe compadrazgo, tráfico de influencia y nepotismo en las relaciones laborales de la organización, este hecho puede afectar el incumplimiento de tareas o funciones lo que desencadenará en un conflicto; es por ello que debe existir autonomía y compromiso ético y profesional por parte de los directivos para lograr el desarrollo y la integración del personal de la institución en función de los fines y metas institucionales.

Dentro de las instituciones educativas podemos ubicar nuevos tipos de conflictos:

- ❖ Agresión y lucha.
- ❖ Insultos.
- ❖ Desvaloración.
- ❖ Rumores.
- ❖ Conflictos de patio.
- ❖ Conflictos de turno.
- ❖ Conflictos por valores.
- ❖ Conflictos por tareas (roles).
- ❖ Cuestiones de género (Solenio y otros, 2,002 : 150).

2.3 Visión tradicional del conflicto

Tradicionalmente, el conflicto se ha concebido como algo malo, negativo e indeseable en las organizaciones. La teoría funcionalista considera el conflicto como algo “anormal” y patológico, por lo que es necesario eliminarlo para “mantener el orden y el progreso social” en el sistema educativo predomina la concepción tradicional, tecnológica y conservadora del conflicto.

Esta visión, ya ha sido superada en sociedades modernas y desarrolladas, sin embargo en una sociedad tradicional y conservadora como la nuestra, esta forma de pensar y actuar predomina en la mentalidad de los responsables de la toma de decisiones y de los actores del hecho educativo, así como en la mayoría de la población “por consiguiente el conflicto es considerado como un elemento que acaba por perjudicar el normal funcionamiento de la organización” (Xesús 1997 : 4).

Esta forma de pensamiento antidemocrática y antidialéctica, limita la libertad de expresión, la iniciativa, la imaginación y la creatividad en la forma de realizar el trabajo educativo que por su naturaleza es dinámica, participativa y transformadora, sin embargo “una escuela que niega y evade el conflicto forma para que no se actúe, para que no sean sujetos de su historia que es una de las tantas maneras de impedir y de controlar el pensar, el sentir y el actuar” (Ghiso, C 1998 : 4).

En un centro educativo es imperativo conocer y gestionar los conflictos, abordando las causas que los originan, la forma en que evolucionan, el impacto que tienen en la organización para buscar soluciones adecuadas de abordarlos, así como saber

orientarlas cuando son positivas y de beneficio para la institución. “Tradicionalmente el conflicto fue la parte más dura de la batalla, el enfrentamiento entre las partes también puede decirse que es la parte más oculta de la vida personal y organizacional (...) A pensar de ser común de lidiar con ellos. tradicionalmente se ha asumido los conflictos como lo “anormal” “ lo malo y en tanto así se les ha rechazado obviado y evitado”. (IPE,2000. C : 5).

2.4 Visión moderna del conflicto

Desde el punto de vista moderno el conflicto es percibido como un proceso necesario e inevitable en el desarrollo de la organización “De acuerdo con Fisas (1998), el conflicto es un proceso interactivo de construcción social en un contexto cerrado puede ser positivo o negativo, según se aborde y termine transformando o separando por las partes que modifican su comportamiento”(Sañudo,Lya,2002.:4)

Esta es una concepción diferente de abordar el conflicto, en este enfoque se visualiza como un espacio u oportunidad de reconstruir y contextualizar el conflicto, a través de un proceso de aprendizaje, de reflexión y de autocrítica constructiva con el propósito de comprender sus orígenes y buscar las soluciones adecuadas en beneficio de la organización y de la sociedad en general.

“La sociología marxista del conflicto cuestiona la visión neo-maquivélica de la sociedad. Los marxistas teóricos afirman que los sistemas de poder y de control impuestos conservan el orden social y de la organización y no el consenso (Ruiz, 1997)

Desde esta perspectiva el conflicto es un fenómeno producto de la interacción social, que es necesario conocerlo y enfrentarlo en forma profesional, en base a una comunicación asertiva con el propósito de prevenirlo o buscar la mejor forma de resolverlo a fin de liberar a las personas de los prejuicios y malos entendidos y que al mismo tiempo permita a los miembros de la organización utilizar estrategias de negociación y comunicación como herramientas de resolución en las que prevalezca el dialogo, la justicia, la lealtad y la cooperación como normas de convivencia humana.

2.5 Visión integracionista del conflicto

Este enfoque busca abordar el conflicto desde una actividad integral, formativa y comprensiva con el propósito de “mantener un nivel mínimo de conflicto suficiente para mantener la unidad viable, autocrítica y creativa (Galindo 2,003 : 596).

Esta visión tiene como objetivo lograr un acuerdo o solución en base a principios éticos, haciendo uso del profesionalismo, el diálogo sincero y la justicia. Desarrollando un conjunto de estrategias y técnicas que permitan aplicar una estrategia en la que no hayan ganadores ni perdedores, sino establecer acuerdos y consensos para beneficio de todos.

El conflicto es constructivo cuando:

- ❖ “Posibilita el crecimiento y la madurez profesional.
- ❖ Da lugar a reclamos justos.
- ❖ Facilita la satisfacción de intereses legítimos de la gente (creativo).

- ❖ Fomenta la unidad del grupo y la solidaridad.
- ❖ Posibilita el cambio.
- ❖ Sincera la relación” (Rozenblum, 1998 : 79).

Esta concepción constructiva y formativa del conflicto permite abordarlo como una oportunidad de aprendizaje, de reflexión, de desarrollo y auto-crítica que contribuye a mantener un ambiente de trabajo agradable y armónico desarrollando mas la cooperación entre la gente y liberándolo de las emociones, prejuicios y malos entendidos que obstaculizan el éxito personal e institucional. Lógicamente el conflicto puede ser resuelto en forma constructiva en el marco de un modelo de gestión educativa que fomente el trabajo en equipo, la cooperación y estimule las buenas relaciones interpersonales; especialmente cuando el director del centro educativo promueve la participación, el consenso y practica una cultura democrática entre los miembros que conforman la comunidad educativa.

“ El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio a través del cual pueden expresarse y liberarse las tensiones y nutre un ambiente de auto-evaluación y cambio” (Robbins, 1999. : 445) .

El conflicto es destructivo cuando:

- ❖ Afecta las relaciones negativamente.
- ❖ Es un gasto innecesario de energía.
- ❖ La escalada de conflicto puede derivarlo a mayores.

- ❖ Queda residuo de rencor por lo dicho y oído.
- ❖ Puede llevar a una situación sin salida.

Cuando el conflicto es negativo, confronta a la gente, afecta la productividad y conduce al comportamiento, irresponsable y dañino para la institución.

2.6 TIPOS DE CONFLICTO

Los conflictos se pueden clasificar de acuerdo a la dimensión o problemática que se estudia o de acuerdo al período o fase de evolución en que se manifiestan, entre más rápido se abordan, más fácil es prevenirlos o controlarlos.

Juan Pablo Lederach, en “enredos, pleitos y problemas”, citado por (Salm1998. : 42), anota que para analizar mejor el conflicto (y por lo tanto su resolución). Se deben separar las personas, los procesos y los problemas. Esta idea es clave cuando decimos que “el problema es usted” si es la persona es casi imposible de cambiar. si es su comportamiento, el lenguaje, un recurso o un interés se pueden buscar alternativas posibles.

Deutsch (1973), citado por Kathryn Girard y Susan Koch ofrece una tipología más detallada que abarca seis categorías. Cada una apunta a distintos caminos para su solución. Cada una ofrece preguntas que son útiles para analizar el conflicto.

- 1.- VERÍDICO ¿El conflicto existe objetivamente? ¿es improbable
Que se resuelva con facilidad?
- 2.- CONTINGENTE ¿El con depende de circunstancias que se pueden
cambiar fácilmente?
- 3.- DESPLAZADO ¿ El conflicto expresado es distinto al conflicto
central?
- 4.- MAL ATRIBUIDO ¿El conflicto se expresa entre partes que no –
corresponden?
- 5.- LATENTE: ¿El conflicto esta sumergido, aún no ocurre?
- 6.- FALSO: ¿ El conflicto se basa en una mala interpre-
tación o una mala percepción?

2.7 ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

La gestión de conflictos en los centros educativos, responde a la necesidad de estudiar en forma sistemática la problemática educativa, empezando por conocer, comprender y analizar el origen y desarrollo de los conflictos en la organización escolar. Así como de conocernos a nosotros mismos, nuestros valores, principios y formas de comportamiento para aprender a autoevaluarnos. La gestión de conflictos en los centros educativos es una competencia de gestión muy valiosa para los responsables de dirigir una institución educativa “ ya que los conflictos inciden en forma determinante en la conducta de los miembros de la organización y en grado de eficiencia institucional”(Poggi,1993 : 61).

Esto implica tomar de la mano los desafíos que presenta el centro educativo y la complejidad de relaciones y factores que en el intervienen para dar respuestas adecuadas y profesionales en el manejo de los conflictos “Los gerentes deben aprender a manejar la complejidad, transformando las paradojas en ventajas. Se entiende que en la gerencia contemporánea abundan las contradicciones”(Dillanes y Medina s/ f :10), por lo tanto, el director debe lograr la integración de los factores aparentemente contradictorios para obtener los resultados esperados por la organización de acuerdo a los objetivos propuestos. Para ello, debe Plantear un conjunto de procedimientos y estrategias educativas que contribuyan a desarrollar una cultura de prevención, diálogo, justicia y paz entre la comunidad educativa.

Este proceso de gestión de conflictos conlleva a la aplicación de métodos y técnicas para abordarlos como ser: la negociación, la mediación, la conciliación, el diálogo sincero, justo e imparcial basado en principios éticos y orientados hacia la creación de un clima de confianza, de consenso y en criterios de equidad, eficiencia y calidad.

La mediación y la negociación son un excelente medio para fomentar la formación de valores y el respeto por los derechos humanos y en tanto, que promuevan la formación de valores de solidaridad, tolerancia, equidad y convivencia constituyen una verdadera alternativa para la gestión de conflictos.

2.7.1 LA NEGOCIACIÓN COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

La negociación es una actividad que realizamos en nuestra vida diaria y es un excelente método para establecer acuerdos, principalmente si estos acuerdos son producto del consenso y el diálogo entre las partes enfrentadas por intereses divergentes u objetivos contrapuestos. La negociación es una etapa en la que “las partes se reúnen para dialogar, intercambiar, plantear sus intereses y presentar sus argumentos con la intención de llegar a decidir un acuerdo que diseñe un objetivo compartido (I I P E, 2000.c : 16).

Los países, las empresas, los gremios profesionales, las instituciones educativas y las personas hacen uso de la negociación como un medio para obtener beneficios, establecer acuerdos o resolver conflictos.

Durante el proceso de negociación el directivo debe de tomar en cuenta las necesidades e intereses de las personas, estar bien informado y actuar en base a principios éticos, con objetividad y equidad en la toma de decisiones. “Un buen negociador debe tener la habilidad para comprender y llevar a la otra parte por el camino más conveniente para ambos, manejando la relación interpersonal de la

forma más propicia y adecuada”(Gestiopolis,2003:3). Sin embargo, los directivos autocráticos toman decisiones en forma unilateral, sin tomar en cuenta las necesidades e intereses de la otra parte, por tanto,” para desarrollar organizaciones inteligentes, se necesita adoptar un nuevo paradigma de gestión de conflictos que permita fortalecer los procesos de mejoramiento continuo”(I I P E , 2000, C, Negociación p-18).Es decir, que las decisiones no deben ser impuestas. Sino, que deben ser el resultado de un proceso de diálogo y participación democrática del personal que integra la organización. “Una técnica fundamental para la gestión de los conflictos es comprender los sentimientos de la otra parte, interpretar su cultura, entendiendo las diferencias y no considerándolas como deficiencias para lograr “ ponerse en los zapatos del otro” (EiCAME,2000 : 1).No obstante, a pesar de conocer las ventajas y beneficios que tiene un proceso de negociación para el desarrollo de la cultura organizacional, muchas personas se niegan a negociar. Según Kart Stever Alfretch (1994),(citado por el I I P E 2000 : 11).Las actitudes que bloquean la disposición de negociar son:

- La necesidad de agradar,
- La necesidad de ser aceptados y aprobados,
- El temor a la confrontación,
- La venganza, el temor a los propios intereses,-
- El miedo a ser engañados,
- La falta de confianza,
- La tendencia a sentirse victima de las situaciones,
- La tendencia a creerse más listo que los demás,
- La necesidad a ganar siempre,

- La necesidad de manipular, denigrar, despreciar,
- Las dificultades para aceptar diferencias y diversidad.

2.7.2. ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

La elección del modelo de negociación es un factor determinante en el proceso de gestión de conflictos, ya que los buenos negociadores se caracterizan por ser objetivos, flexibles y de actitud positiva.

A continuación abordamos los diferentes estilos de negociación, veamos:

ESTILO COMPETITIVO (Ganar / perder)

Este estilo se caracteriza por conseguir los objetivos a expensas del adversario, el interés por los demás es mínimo, no se toma en cuenta las expectativas y necesidades de los demás, es una negociación de suma cero(lo que gana uno pierde el otro). Este estilo es aplicable en contextos si se tiene el poder, el saber y la competencia. De lo contrario las relaciones interpersonales se desgastan.

ESTILO ACOMODATIVO SERVIL(Perder/ Ganar)

Es aquel que le interesa de forma especial quedar bien con la otra parte, incluso renunciando a sus propios objetivos. Ceder en todas circunstancias es un error

que se paga caro: un negociador que tenga tendencia a acomodarse siempre será percibido como débil o fácil de vencer.

En este estilo se prioriza a la buena relación por encima de cualquier resultado. Una concesión hoy significa un éxito en el futuro.

ESTILO EVITATIVO (Evitar, perder/ perder)

Se utiliza cuando una parte no está interesada en sus objetivos, ni en mantener la relación con la otra parte. Lo fundamental en este estilo es evitar perder, especialmente si los objetivos no están claros o no poseen el suficiente interés.

ESTILO ASERTIVO O DISTRIBUTIVO

Cuando las situaciones son muy complejas, se llega a acuerdos temporales, en el que se busca un compromiso entre los objetivos de ambas partes, que dañe lo menos posible su relación. Es decir, que ambas partes renuncian a parte de sus expectativas, sin embargo esto puede generar mayor conflicto a futuro, principalmente si ambas partes no están satisfechas con el acuerdo establecido.

ESTILO COOPERATIVO O DE INTEGRACIÓN (Ganar / Ganar)

Este modelo es muy útil para el desarrollo institucional y para lograr la integración del personal en función del logro de los objetivos en común, ya que permite la

confianza mutua, el compromiso de la otra parte, es un estilo en el que todos gana.

El estilo cooperativo es muy útil en la gestión de conflictos en los centros educativos por que permite la integración de la comunidad educativa. Debido a que el trabajo colaborativo fomenta la formación de valores, el profesionalismo y la autorrealización del personal. Este modelo se basa en el proyecto de negociación propuesto por la escuela de Harvard, que se fundamenta en lo siguiente:

- Separar a las personas del problema. Esto implica evitar atacar a la persona, liberarse de los prejuicios y los malos entendidos y centrarse en el problema.
- Centrarse en los intereses, no en las posiciones. Es importante no solo centrarse en las posiciones que las personas expresan, sino, en los intereses de las partes.
- Generar una variedad de opciones. La “lluvia de ideas” es una técnica que permite la participación democrática y obtener así un conjunto de opciones que nos permita tomar decisiones adecuadas antes de actuar.
- Evaluar las opciones. Consiste en utilizar criterios de objetividad para seleccionar las mejores opciones.

2.7.3. ETAPAS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Negociar requiere de conocimientos, habilidades y actitudes. Para lograr el éxito en la negociación es necesario prepararse, definir objetivos, establecer estrategias y conocer el marco legal en el que se desarrollará la negociación.

Este proceso se realiza en cuatro fases: Preparación, desarrollo, acuerdo y seguimiento.

A) PREPARACIÓN. Consiste en analizar y preparar los factores técnicos, físicos y mentales. Es decir, obtener la información necesaria, conocer las propuestas y contrapropuestas e indagar sobre los intereses en juego. Como en la guerra muchas negociaciones requieren de un trabajo de inteligencia y espionaje.

b) DESARROLLO. Aquí se definen y se elabora el plan estratégico a seguir a través de actividades de carácter comunicativo organizadas coherentemente para alcanzar los objetivos del proceso de negociación.

C) ACUERDO. Implica evaluar positivamente lo alcanzado y facilitar las relaciones interpersonales para alcanzar el compromiso.

definitivo. Finalmente se redacta el acuerdo, se firma por las partes y se les felicita por buscar acuerdos en forma colectiva.

D) SEGUIMIENTO. Comprende la aplicación de lo acordado y el establecimiento de plazos de revisión y evaluación que permita garantizar el acuerdo y ganar confianza entre las partes.

Los responsables de la conducción de los centros educativos deben poseer las competencias necesarias para la gestión de los conflictos que presenta una institución educativa, por tanto, los equipos de gestión para generar espacios de negociación deben poseer las siguientes capacidades:

- Desarrollar una escucha activa.
- Reconocer intereses.
- Separar el problema de las personas.
- Centrarse en los intereses y no en las imposiciones personales.
- Ser asertivo.
- Explicar lo que se desea.
- Inventar opciones.
- Achicar las diferencias, para sumar.
- Saber hacer proposiciones.
- Lograr acuerdos.

2.7.4. LA MEDIACIÓN EDUCATIVA

La mediación es una herramienta de gestión muy útil para establecer acuerdos Entre las partes enfrentadas en un problema o conflicto, para mejorar la comunicación y establecer un clima de confianza y confraternidad entre la comunidad educativa. “ La mediación nos abre la posibilidad de resolver nuestras diferencias, incorporando soluciones basadas en criterios justos y no en caprichos y arbitrariedades (...), la mediación es un proceso informal en el que un tercero neutral, sin poder para imponer una sanción, ayuda a las partes

En disputa a alcanzar un arreglo mutuamente aceptable”(Rozemblum,1998.p-2)La mediación permite abrir un espacio de diálogo, de reflexión para establecer acuerdos en forma conjunta y para que las personas comprendan las necesidades e intereses de los demás.

Actualmente la escuela no es un espacio de socialización por excelencia, sin embargo, el “aprender a vivir juntos” como uno de los pilares del siglo xxi contribuye para que en los centros educativos se fortalezcan y sean espacios de aprendizaje y de reflexión fomentando la formación en valores y las buenas relaciones interpersonales entre los directivos y la comunidad educativa.

Si bien es cierto que los conflictos son inevitables en nuestra vida y en las instituciones educativas, cuando se cometen abuso de poder y violación a los derechos del personal los conflictos pueden volverse permanentes obstaculizando el logro de los objetivos y distrayendo al centro educativo de su quehacer fundamental que consiste en hacer el proceso de enseñanza aprendizaje dinámico y de calidad.

La mediación educativa en los centros educativos “ incluye guiar y manejar los pasos definidos antes para la negociación en colaboración: conocer los puntos de

vista, encontrar intereses en común, crear opciones en la que todos ganen, y evaluar opciones. En la mediación estos pasos se logran en sesiones conjuntas, individuales y reuniones de análisis” (Girar y Koch, 1997 : 72),El objetivo final de la mediación es establecer un acuerdo voluntario entre las partes que permita el crecimiento profesional, moral e institucional

PASOS DEL PROCESO DE MEDIACIÓN EDUCATIVA

1.- PREPARACIÓN. Consiste en elegir un mediador que sea imparcial, que –
Escuche activamente, que estimule a las partes a buscar
Una solución conjunta, establezca reglas claras de -
Comunicación y que elabore un acuerdo objetivo y rea-
lista.

2.- RECONSTRUCCIÓN DE CONFLICTO. Se procede a reconstruir el conflicto
En sesiones conjuntas o separadas en las que obtiene
La información relevante y se resumen los puntos positi-
Vos y negativos del conflicto.

3.- DEFINICIÓN DE LOS PUNTOS DE DISPUTA Y ACUERDOS. Su objetivo
es considerar a las personas como seres humanos,
para que vean el futuro, comprendan la posición
del otro, eviten los ataques personales y adquieran el

compromiso de trabajar en equipo y en colaboración
con otras personas.

4.- CREACIÓN DE UN ACUERDO. Comprende la elaboración de un acuerdo

En forma imparcial, positivo y realista, se elogia a los
Participantes y se hace que las partes firmen el -
Acuerdo.

En caso que no haya acuerdo resuma positivamente lo alcanzado, identifique las dificultades y las alternativas de solución, póngase de acuerdo con los siguientes pasos y elogie a los participantes.

CAPITULO III

**EL CONFLICTO DESDE LA PERSPECTIVA
DE LOS DIRECTORES Y DOCENTES DEL DISTRITO
EDUCATIVO Nº 9 DE LA CIUDAD DE
COMAYAGUELA**



3.1 EL CONFLICTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES Y DOCENTES DEL DISTRITO EDUCATIVO N° 9 DE LA CIUDAD DE COMAYAGUELA

Una vez planteado el marco teórico sobre la gestión de conflictos en el ámbito escolar. Procedemos a conocer la realidad educativa de los centros educativos del distrito educativo n° 9 de la ciudad de Comayagüela. Aplicando una encuesta a una muestra representativa de 150 directores y docentes de una población de 480 docentes que equivale al 31.25% .con el propósito de confortar los resultados del estudio se aplico un instrumento para directores y otro para docentes. Hemos optado por no mezclar a los centros educativos públicos y privados con el objeto de captar la problemática específica de la gestión de estos centros educativos. Esta opción se basa en la hipótesis de que los conflictos se manifiestan más claramente en los centros educativos públicos.

El tema de la gestión de conflictos como competencia innovadora en la conducción de los centros educativos es probablemente uno de los aspectos más difíciles de enfrentar por parte del personal directivo. Los conflictos que se presentan a diario en el ámbito educativo generan cambios de actitudes, espacios de reflexión, oportunidades de cambio y de convivencia social en los miembros que integran la comunidad educativa. sin embargo, cuando son rechazados o no son abordados adecuadamente desencadenan en enfrentamientos, confrontaciones y terminan obstaculizando el logro de los objetivos institucionales.

Esta investigación plantea un marco teórico relacionado con los conflictos que se presentan en el ámbito escolar, desde su origen, evolución e impacto en el contexto educativo. Asimismo busca conocer la percepción y actitudes que los directores y docentes del distrito educativo n° 9 tienen con respecto a los conflictos en el ámbito educativo. También se indaga sobre los métodos y estrategias que aplican los directivos en el desempeño de su función directiva. De la forma en que son abordados los conflictos depende el éxito o el fracaso de la gestión educativa.

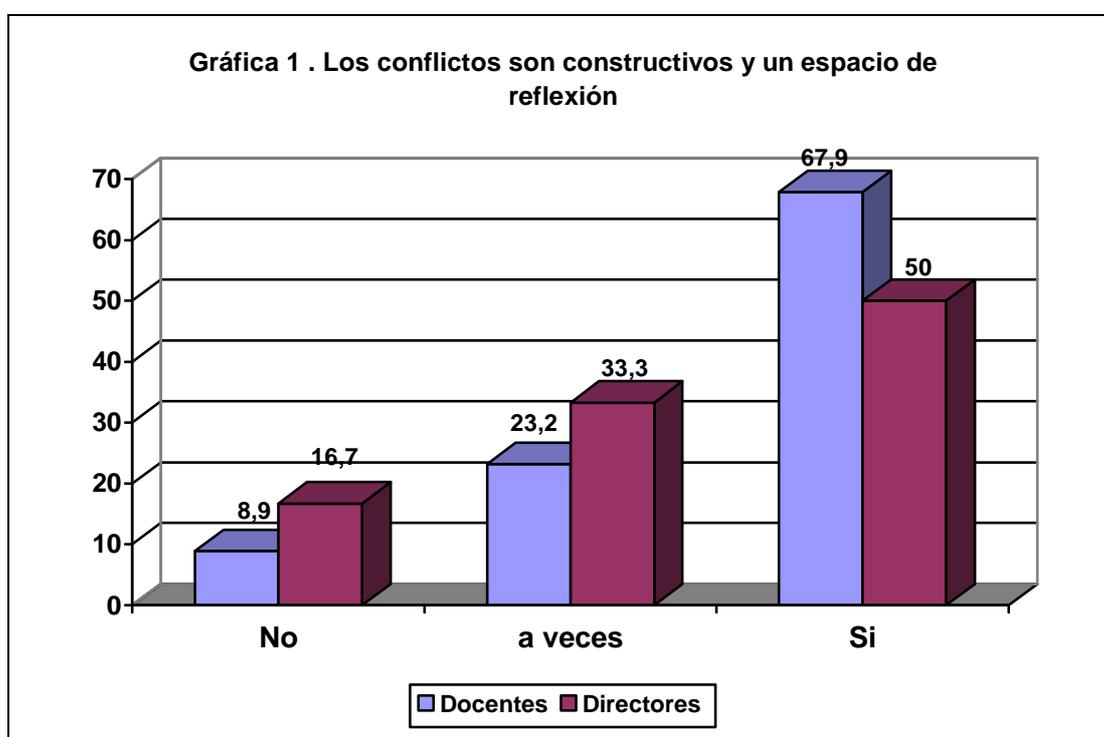
A estos aspectos de análisis de la gestión de conflictos hemos agregado otras graficas que permiten hacer comparaciones entre los actores educativos encuestados. Así como conocer la opinión de los directores sobre los conflictos más comunes que se presentan en el campo educativo. La muestra está conformada por directores y docentes del distrito educativo nº 9 de la ciudad de Comayagüela.

La selección de este distrito educativo se hizo en base a que estos centros educativos presentan características comunes en cuanto a su funcionamiento y en lo relacionado con la problemática educativa, lo que proporciona mayor objetividad de los resultados de está investigación.

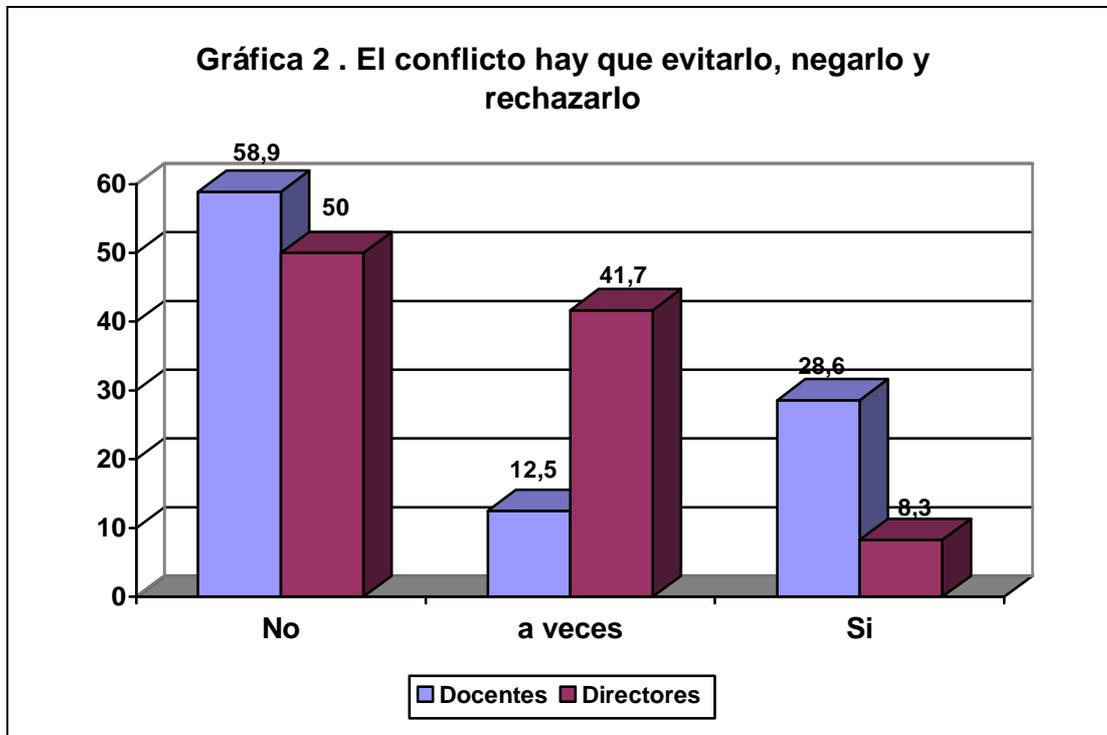
En una época de grandes cambios, de oportunidades y desaciertos, las organizaciones sociales y especialmente los centros educativos se ven en la necesidad de enfrentar los retos y desafíos que estos cambios generan en la cultura organizacional, por lo que el equipo directivo tiene que arreglárselas con la poca capacitación y comprensión que existe todavía sobre el proceso de reformas y especialmente en el manejo adecuado de los conflictos en el ámbito escolar. con el propósito de contribuir a la reflexión y a la búsqueda de nuevas estrategias de gestión sobre cual sería el papel de los actores educativos en está problemática, se plantea está investigación como un punto de partida, de reflexión teórica y práctica sobre el proceso de gestión y resolución de conflictos en la conducción de los centros educativos.

3.1.2 PERCEPCIONES Y ACTITUDES DE DIRECTIVOS Y DOCENTES FRENTE AL CONFLICTO.

El conflicto se genera por las concepciones o puntos de vista diferentes de los actores educativos, es evidente que los directores y docentes adopten percepciones diferentes en sus formas de pensar y actuar, producto de que las perspectivas, objetivos e intereses del equipo directivo algunas veces no coinciden con el personal docente. Por tanto, es oportuno para el equipo directivo conocer las percepciones y actitudes que asume el personal en el tratamiento de los conflictos.

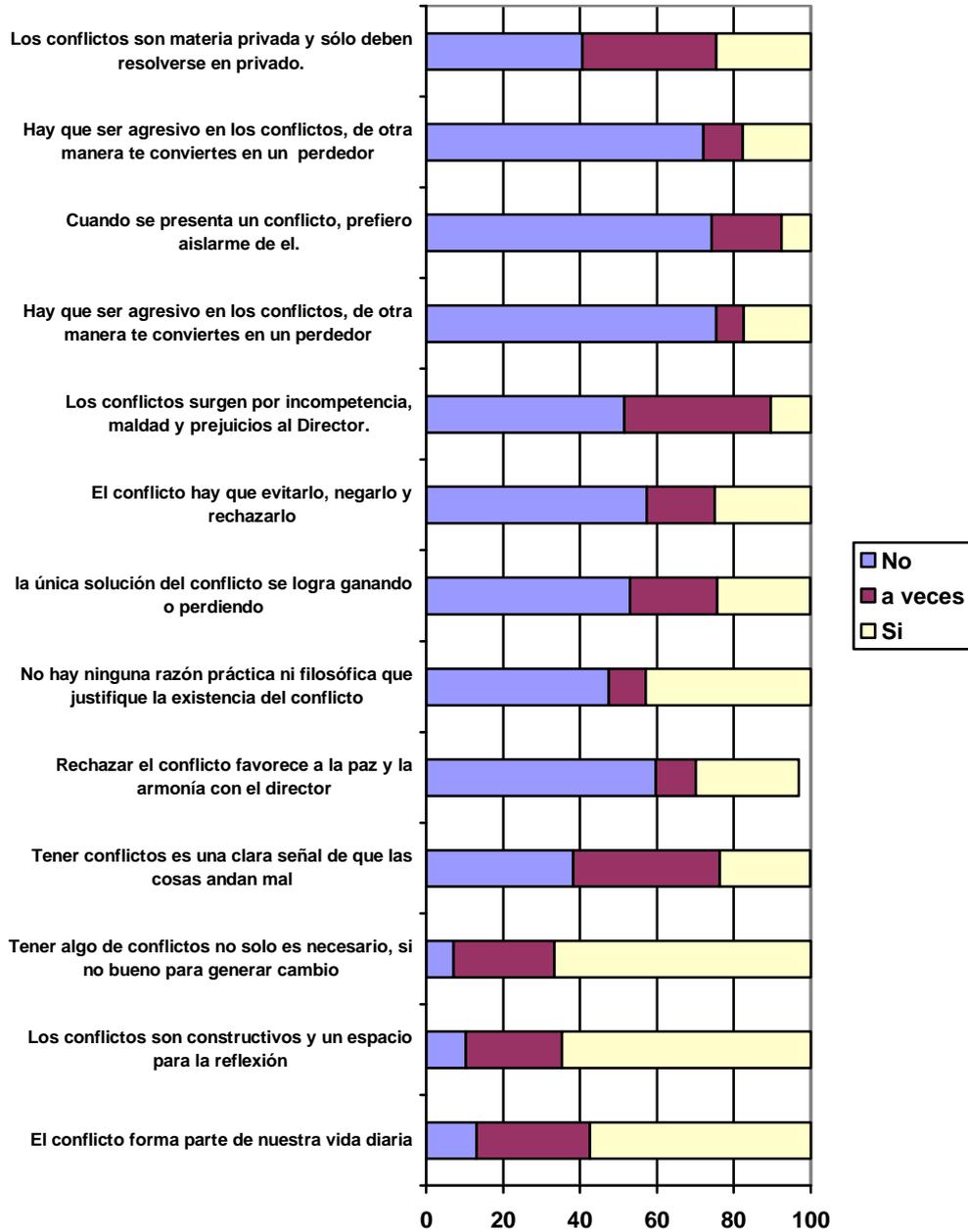


Obsérvese que el 67.9% de los docentes y el 50% de los directores, opinan que los conflictos son constructivos y un espacio para la reflexión. Sólo un 8.9% de los docentes dicen que no. el 33.3% de los directores y otro 23.2% de los docentes manifiestan que a veces .Esta actitud positiva frente al conflicto expresa una oportunidad tanto para el desarrollo del personal como para el desarrollo institucional. Está percepción positiva permite establecer puntos de convergencia y el logro de los objetivos del centro educativo.



La sociología funcionalista plantea que los conflictos hay que evitarlos negarlos o rechazarlos. Obsérvese que el 58.9% de los docentes y el 50% de los directores encuestados expresan que los conflictos no hay que evitarlos, negarlos o rechazarlos. Sin embargo, el 41.75% de los directores y el 12.5% de los docentes dice que a veces. Un 28.6% de los docentes y un 8.3% de los directores manifiestan que si. Esta percepción de no evitar, negar o rechazar el conflicto permite a los actores educativos comprender el manejo adecuado de los conflictos. recordemos que de las actitudes y percepciones que adopte el personal depende en gran medida el éxito o fracaso de la resolución de un conflicto en el centro educativo.

Gráfica 3 . Percepciones y actitudes frente al conflicto

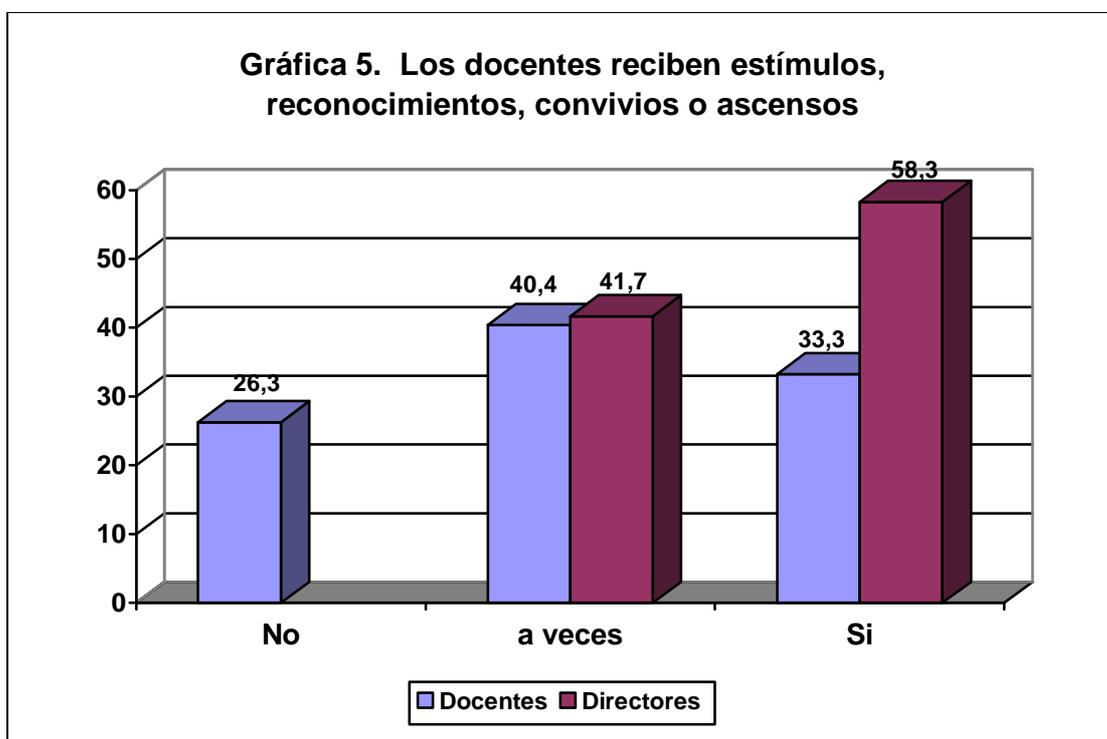


Según las consultas realizadas a directores y docentes del distrito educativo nº 9 observamos en la gráfica nº3 expresando que los conflictos son materia privada y sólo deben resolverse en privado. Notamos que las percepciones y actitudes que adoptan frente al conflicto son muy positivas manifestando que en el tratamiento de los conflictos no hay que ser agresivo (76%), ni aislarse de ellos(77%), tampoco hay que evitarlos, negarlos o rechazarlos (58%).

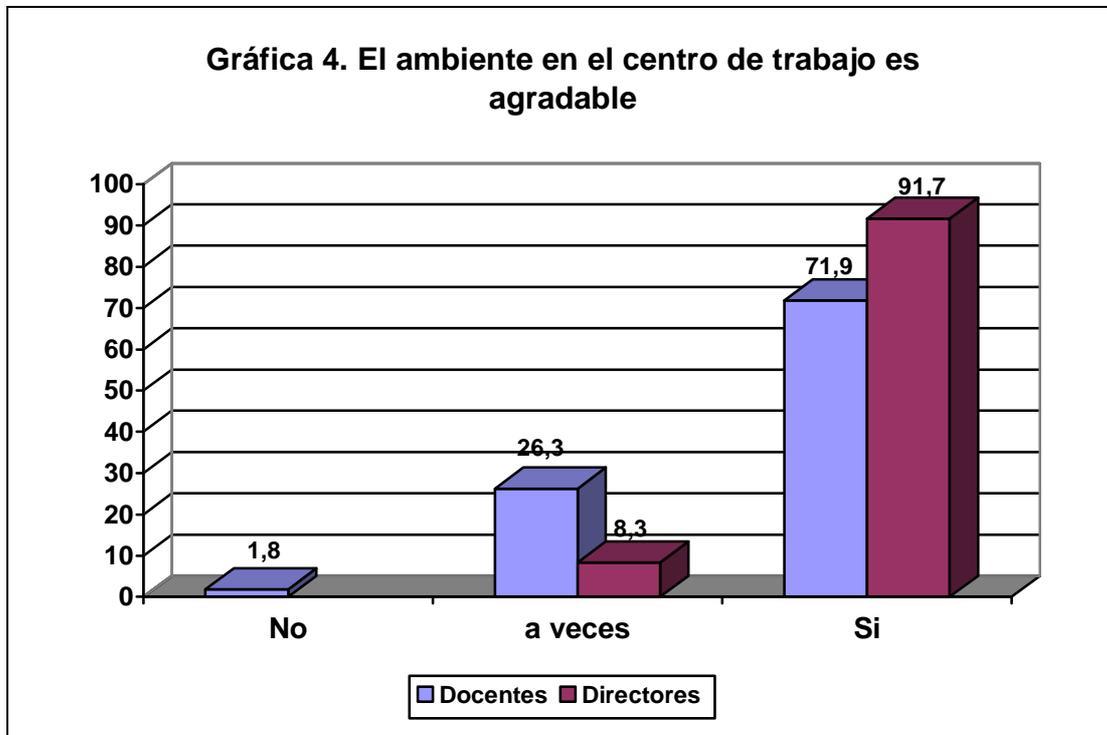
En la parte final de gráfica puede observar que tanto docentes como directores conciben el conflicto como algo necesario para generar el cambio, que son constructivos, que generan un espacio para la reflexión y que son parte de la vida diaria. Esta percepción y actitud muy positiva de los actores educativos demuestra un potencial muy favorable para poder trabajar en el manejo adecuado en la resolución de los conflictos que se presentan en los centros educativos.

3.2.1 CONVIVENCIA ESCOLAR Y CLIMA DE TRABAJO

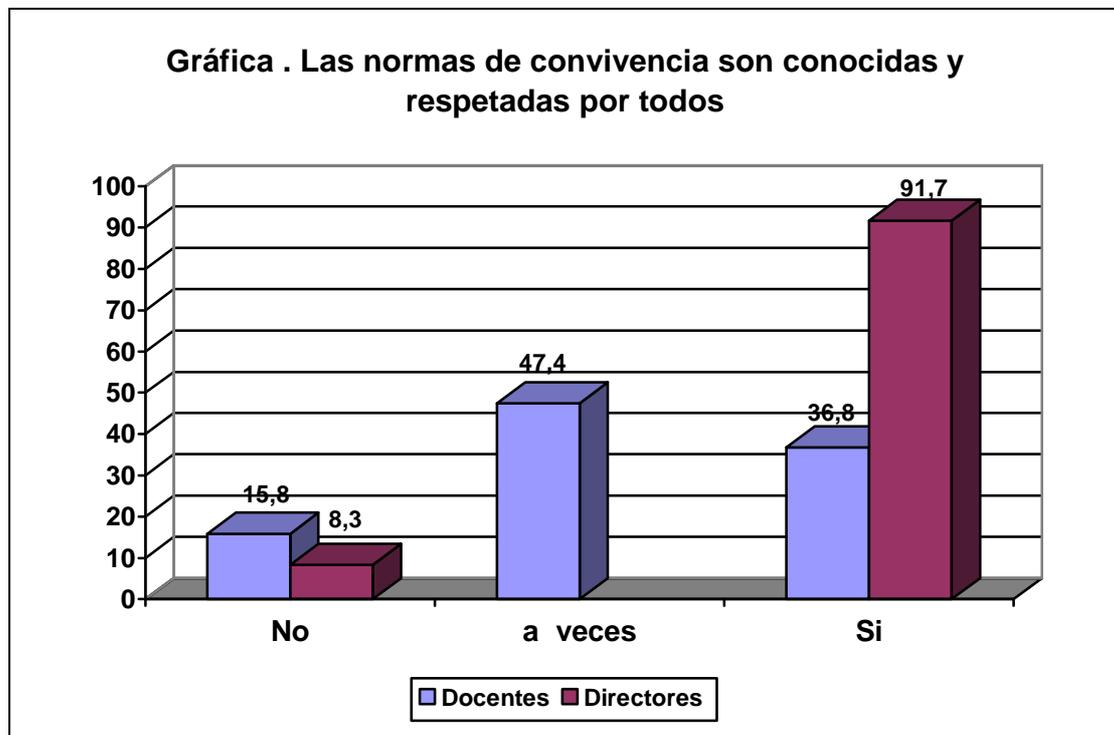
La existencia de un clima organizacional positivo en el ámbito educativo, es un factor determinante para el logro y de los objetivos del centro educativo, como para la convivencia armónica y las buenas relaciones entre el personal que integra la comunidad educativa.



Obsérvese que el 58.3% de los directores encuestados dice que si y sólo el 33.3% de los docentes dice que si reciben estímulos y reconocimientos, el 26.3% de los docentes expresa que no reciben, el 41.7% dice que a veces .Y el 40.4% de los docentes manifiestan que a veces. Esto implica la necesidad de crear un sistema de estímulos, reconocimientos y convivios como un factor muy importante para motivar al personal tanto, en su desarrollo profesional, como en el logro de los objetivos institucionales.

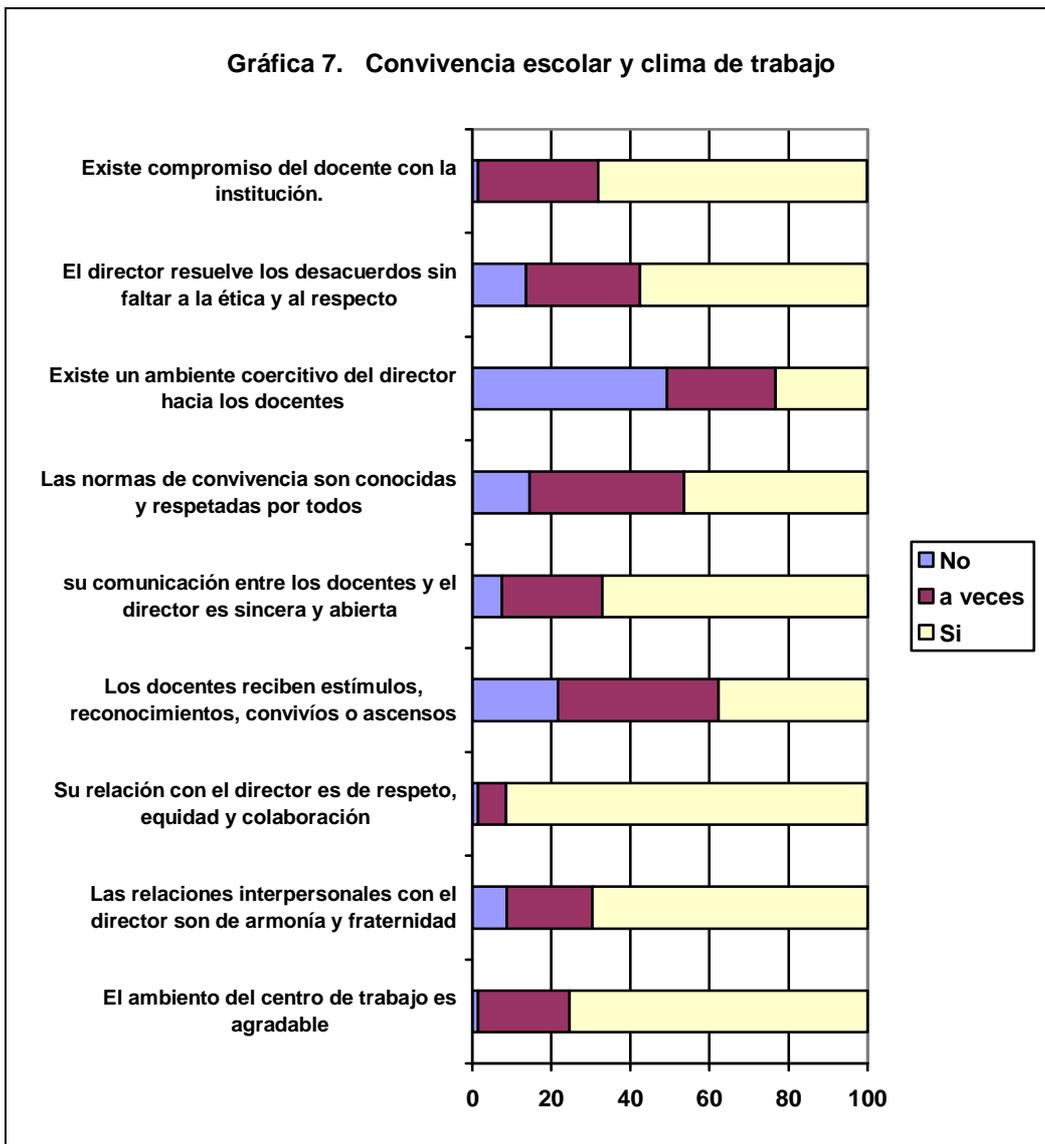


Como puede observarse en la gráfica nº 4. El 91.7% de los directores y el 71.9% de los docentes encuestados expresan que el ambiente de trabajo es agradable, solo el 1.8% de los docentes dice que no. El 8.3% de los directores y el 26.3% de los docentes manifiesta que a veces. Esto significa que el ambiente de trabajo de estos centros educativos es positivo por que permite el desarrollo profesional y la convivencia armónica entre los miembros que conforman la comunidad educativa.



Establecer normas y reglas claras de convivencia desde el principio, contribuye a mejorar y avanzar en la eficacia en el tratamiento del conflicto. En la gráfica podemos observar que el 91.7% de los directores dicen que las normas de convivencia son conocidas y respetadas por todos. En cambio sólo el 36.8% de los docentes expresan conocer las normas de convivencia, 47.4% de los docentes manifiestan que a veces, el 8.3% de los directores y el 15.8% de los docentes expresan que no. Estos resultados demuestran que las normas de convivencia no son conocidas por los docentes como principales protagonistas del proceso educativo.

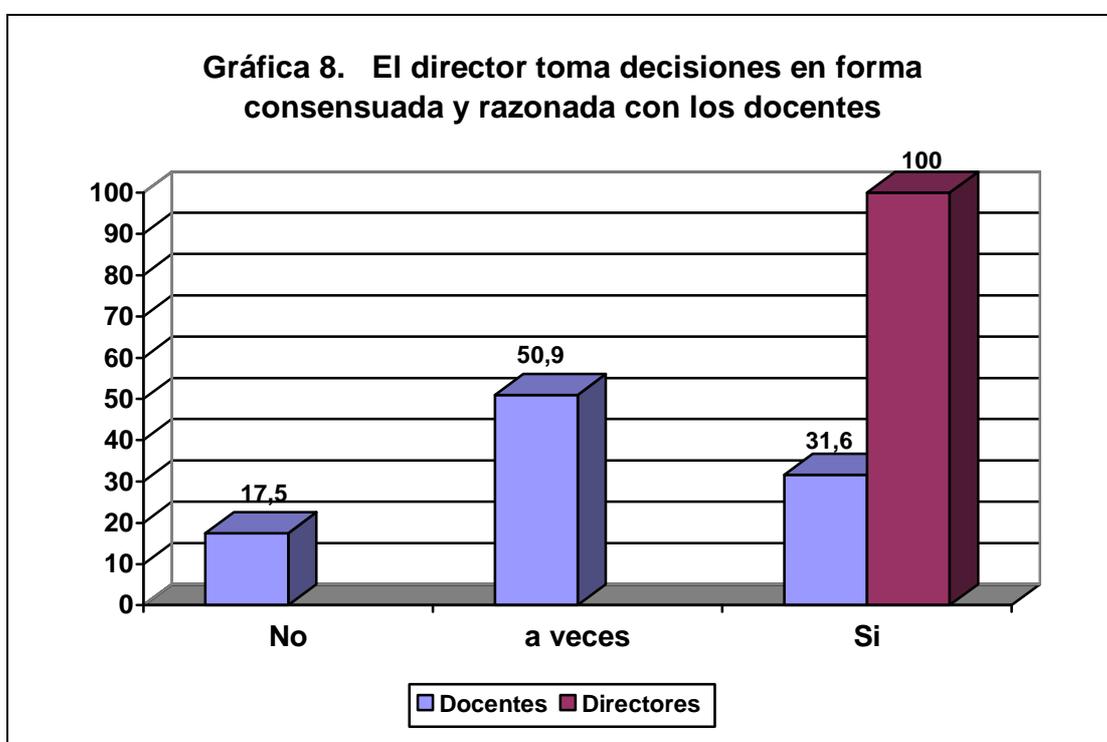
Gráfica 7. Convivencia escolar y clima de trabajo



La convivencia escolar y el clima de trabajo son factores importantes de la gestión educativa que contribuyen a la motivación del personal tanto, en su desarrollo profesional como en el éxito del centro educativo. Esto implica un compromiso del docente con la institución, así como un buen trato del director sin faltar a la ética y al respeto. En la gráfica observamos respuestas positivas de los profesores con respecto a un buen clima de trabajo y convivencia escolar. Sin embargo existe desacuerdo de los docentes en cuanto a la falta de reconocimientos y estímulos a su labor educativa. También expresan desconocimiento de normas claras de convivencia en el centro educativa

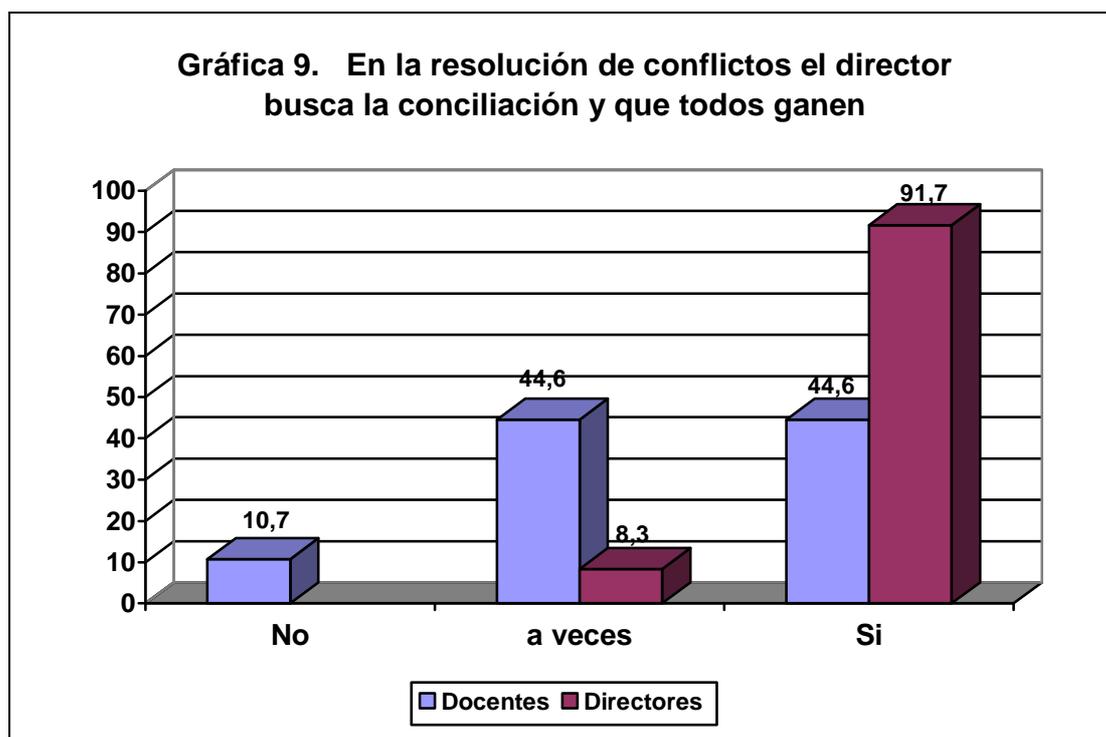
3.2,2 GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Conocer y comprender el proceso de gestión y resolución de conflictos es una competencia clave para que el equipo directivo pueda interpretar la complejidad de factores e intereses que intervienen en la conducción del centro educativo. Veamos:



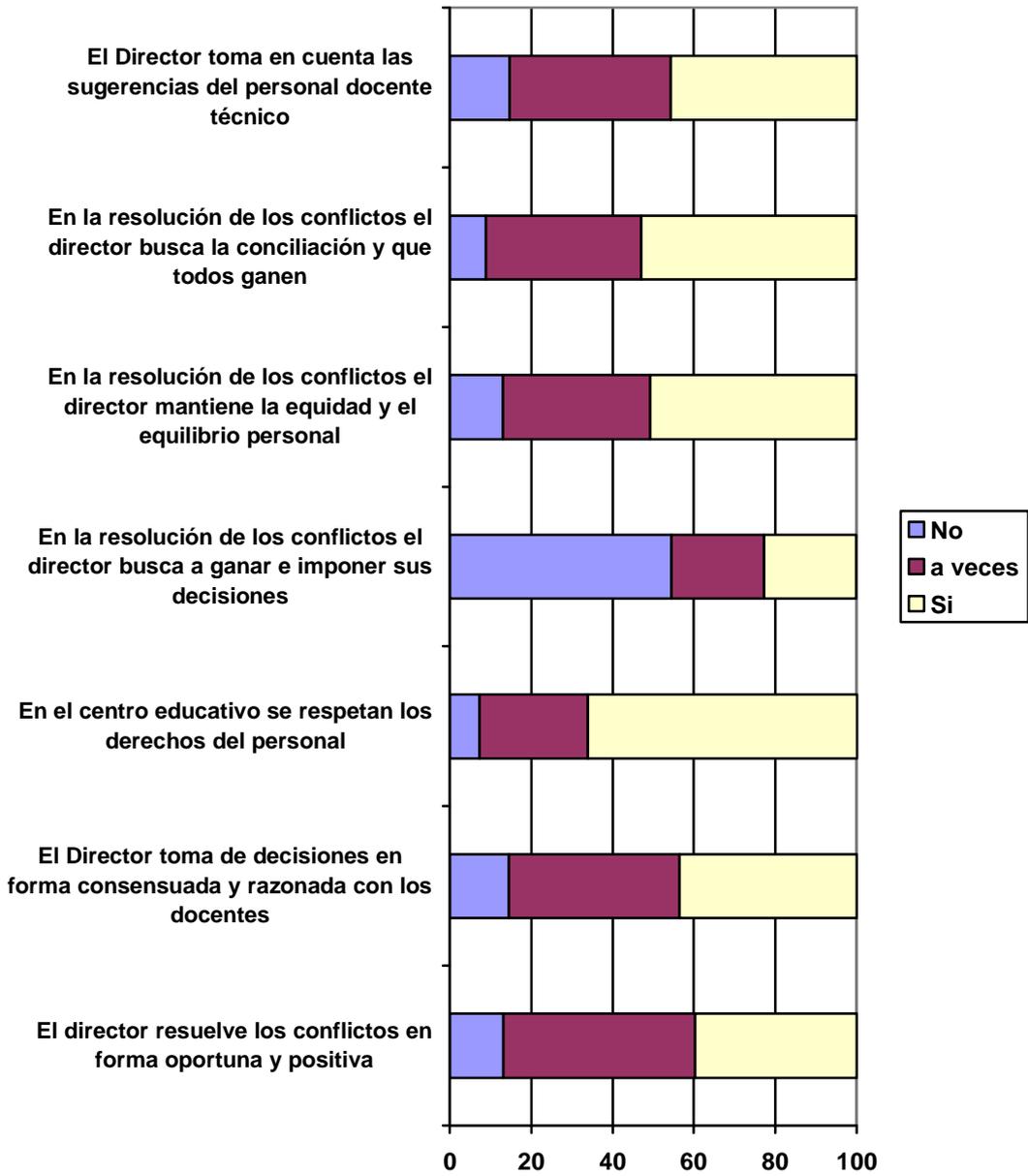
La toma de decisiones en forma consensuada y razonada con el personal es una forma oportuna y positiva en el proceso de resolución de conflictos. Obsérvese que el 100% del equipo directivo dice tomar decisiones en forma consensuada con los docentes, sin embargo sólo el 31.6% de los docentes opina lo mismo, el 50% de los docentes expresa que a veces son tomados en cuenta y el 17.5% dice que las decisiones no son consensuadas por el personal. Este estilo de dirección autocrático e impositivo es un modelo que ya colapsó en el marco de la gestión

educativa moderna. Esto significa la necesidad de generar cambios tendientes a democratizar el proceso de toma de decisiones, en las actitudes y esquemas mentales del equipo directivo - para conducir en forma democrática y efectiva el centro educativo y avanzar hacia la calidad de la educación.



La conciliación, la equidad y el equilibrio emocional son habilidades muy útiles en el proceso de establecer acuerdos e integrar el personal hacia el logro de los objetivos institucionales. En la gráfica observamos que el 91.7% de los directores expresa buscar la conciliación e integración del personal. Pero, sólo el 44.6% de los docentes está de acuerdo. El 8.3% de los directores y 44.6% de los docentes dice que a veces y el 10.7% expresa que el director no busca la conciliación. Esto explica la falta de diálogo, de mediación y de estrategias de gestión por parte del equipo directivo.

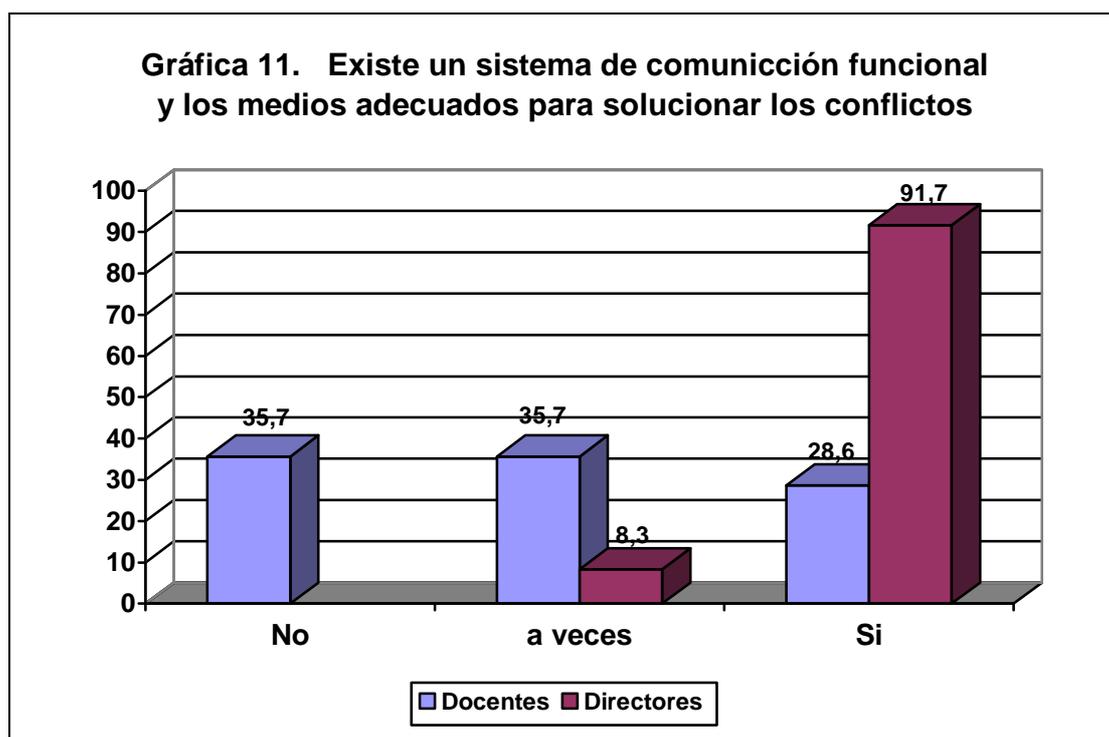
Gráfica10. Gestión y resolución de conflictos



En el proceso de gestión de conflictos y resolución de conflictos el equipo directivo debe poseer las habilidades y estrategias adecuadas para comprender las necesidades e intereses del personal. En la gráfica 10 observamos que el 43% de los directores toma en cuenta las sugerencias del personal, El 56% de ellos busca conciliar, El 50% mantiene la equidad y el equilibrio emocional en el proceso de gestión de los conflictos.

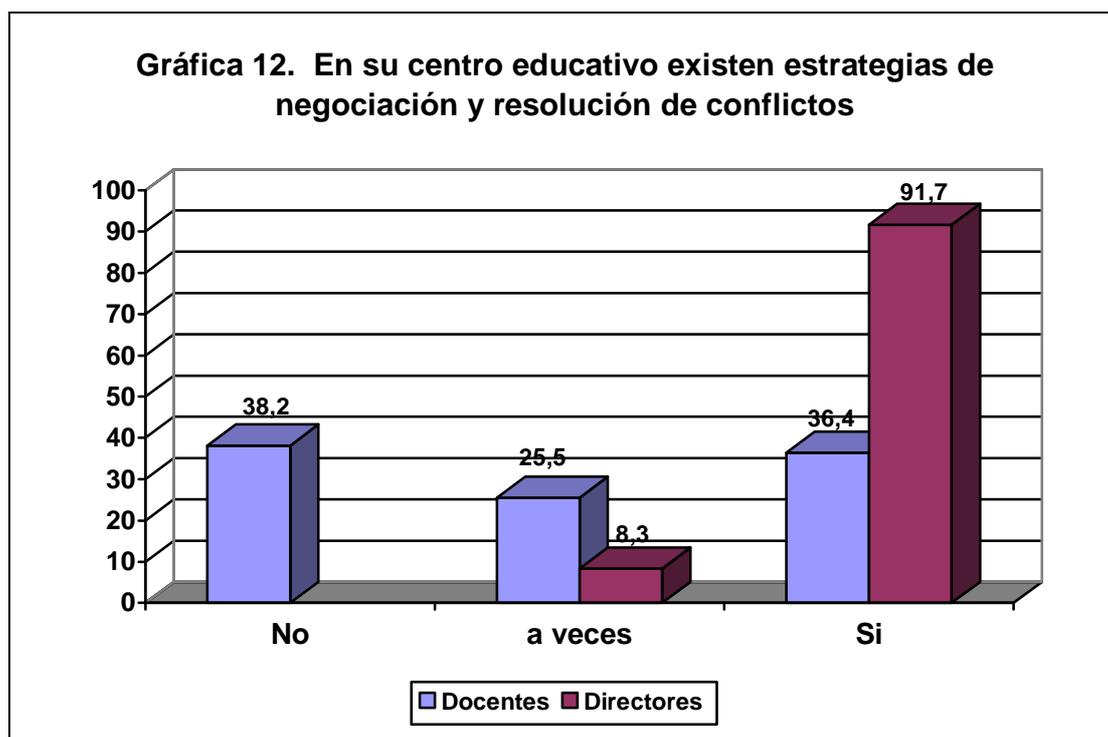
En la parte inferior de la gráfica observamos que en los centros educativos son respetados los derechos del personal en un 65%, un 43% de los directores toma decisiones en forma consensuada con los docentes y un 39% de los directores resuelve los conflictos en forma oportuna y positiva. Este panorama permite identificar las debilidades y el uso inadecuado de las estrategias de gestión por parte del equipo directivo para poder conducir en forma efectiva los centros educativos.

3.2.2 Estrategias de gestión en la resolución de conflictos



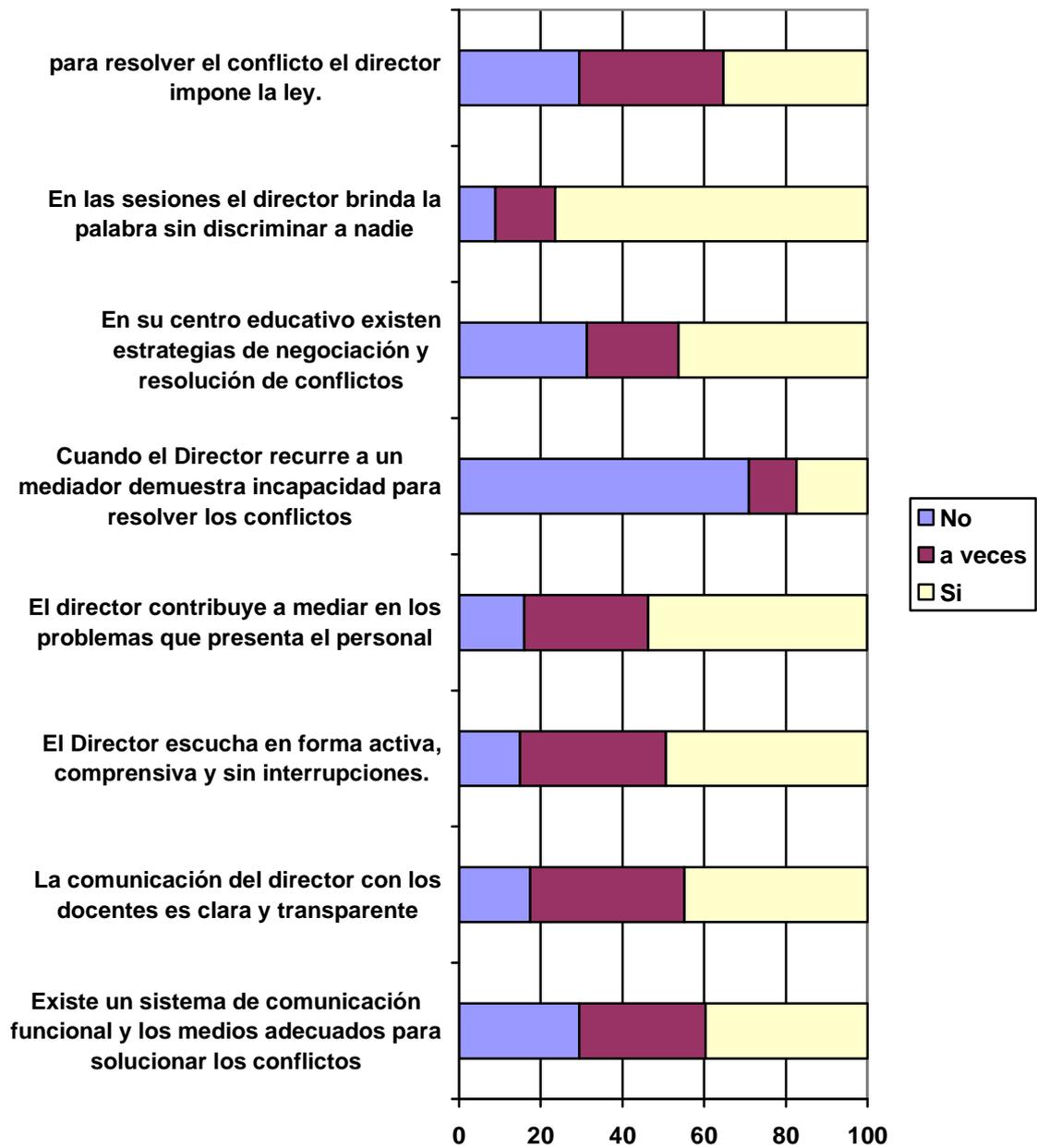
El 91.7% de los directores encuestados manifiestan contar con un sistema de comunicación funcional y con los medios adecuados para solucionar los conflictos. No obstante, sólo el 28.6% de los docentes expresan que si. El 35.7% de los docentes dice que no y otro 35.7% de los docentes y un 8.3% de los directores expresan que a veces. Esto significa que en los centros educativos no existe un sistema de comunicación funcional y los mecanismos adecuados para resolver los conflictos en el ámbito educativo.

Gráfica 12. En su centro educativo existen estrategias de negociación y resolución de conflictos



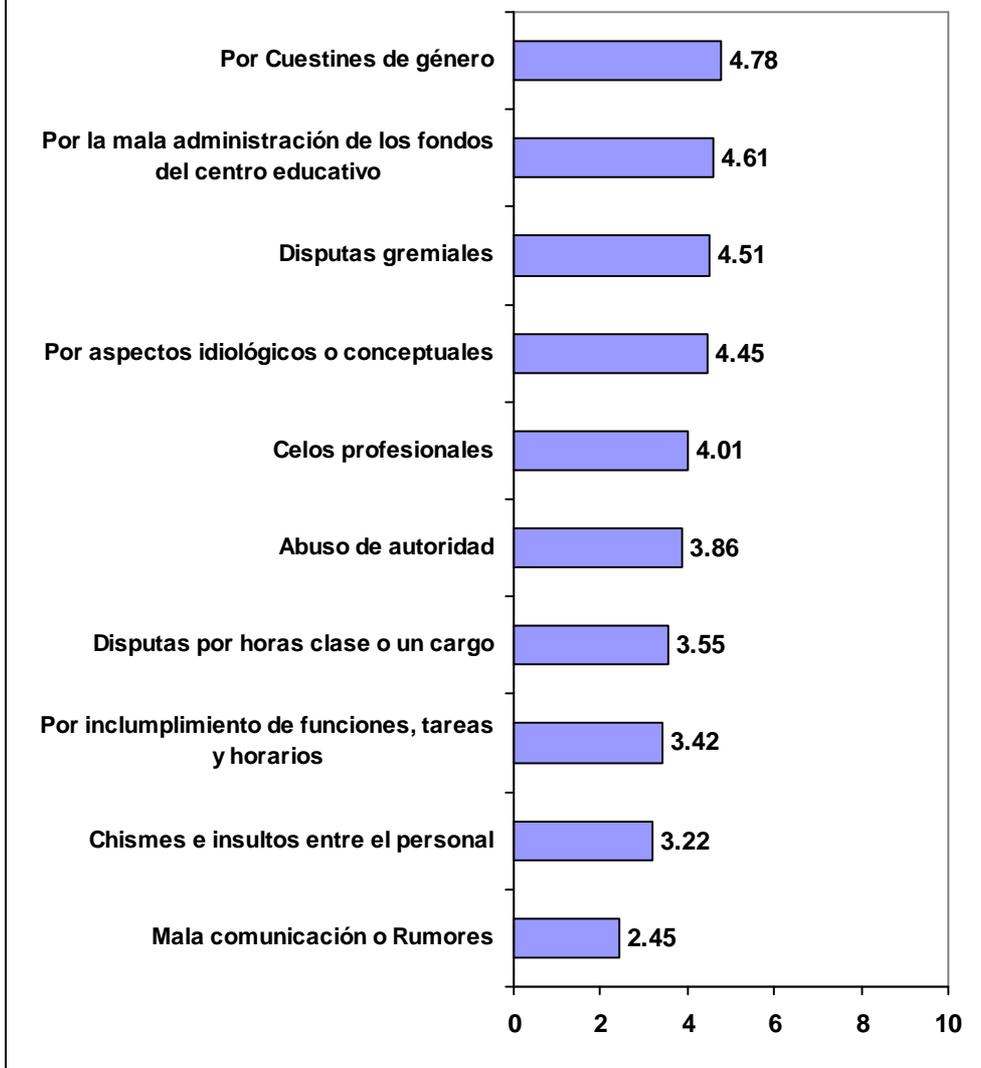
La negociación es una estrategia muy útil para integrar y establecer acuerdos entre el personal. En la gráfica observamos que el 91.7% de los directores opina que en su centro educativo existen estrategias de negociación y resolución de conflictos, sin embargo, sólo el 36.4% está de acuerdo. Otro 38.2% de los docentes encuestados expresa que no. El 8.3% de los directores y un 25.5% manifiesta que a veces. Estos resultados demuestran la falta de formación del equipo directivo en la aplicación de habilidades y estrategias en el campo de la resolución de conflictos.

Gráfica13. estrategias de comunicación, mediación y negociación



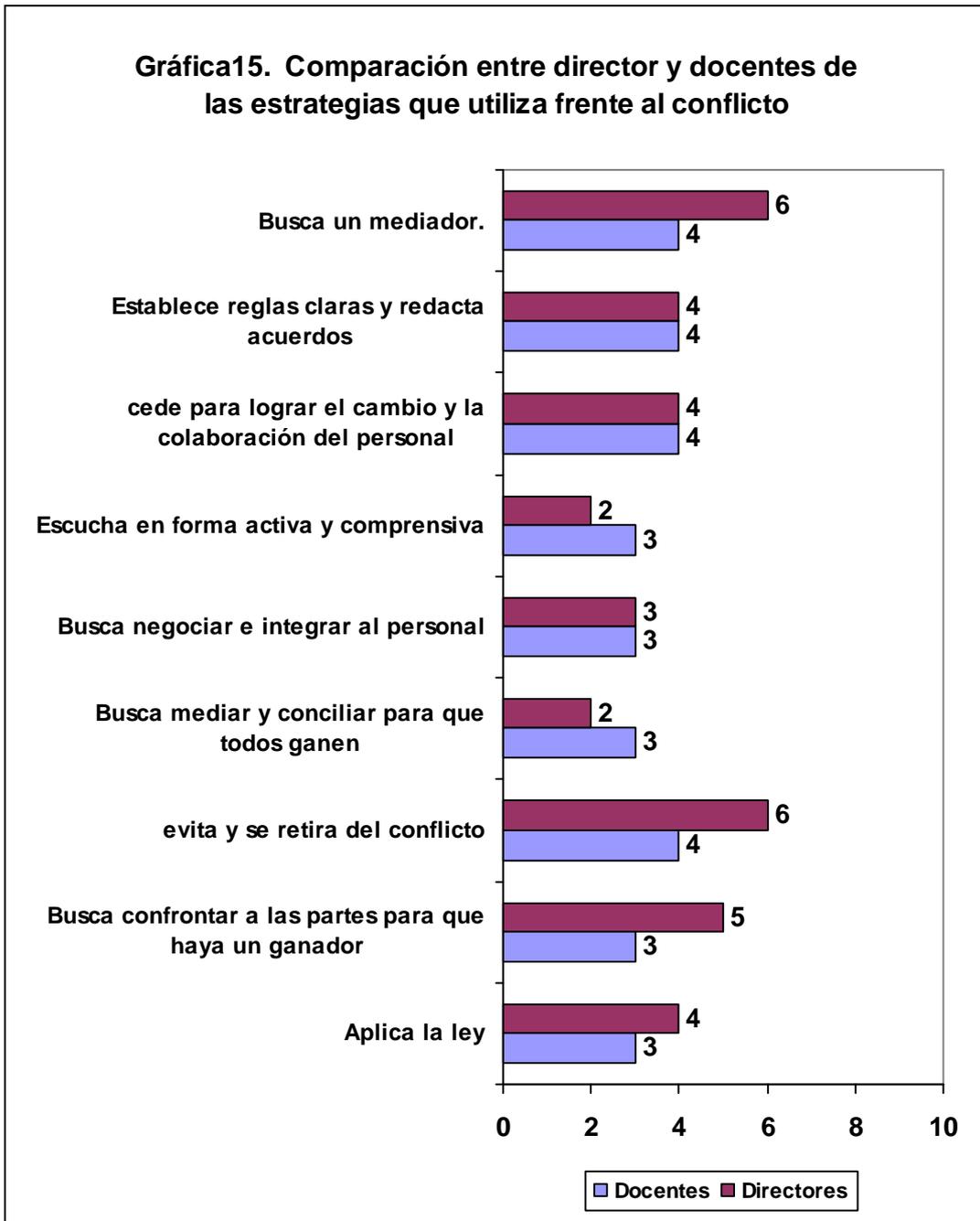
Las estrategias de comunicación, mediación y negociación son herramientas claves para los equipos directivos responsables de la conducción de los centros educativos. El manejo adecuado de los conflictos requiere de un alto nivel de conciencia ética, de pensar y actuar de acuerdo a valores y principios éticos, ya que la resolución de conflictos exige que el directivo posea una alta formación humana para poder generar las alternativas y estrategias de solución. Los resultados expresados en la grafica manifiestan respuestas favorables de los encuestados en cuanto al uso de estrategias para resolver conflictos, pero existen puntos de vista contrarios al equipo directivo en cuanto a la imposición de la ley, a escuchar en forma activa y en cuanto a que no existe un sistema de comunicación funcional y adecuado en manejo adecuado de los conflictos

Gráfica14. principales conflictos que se presentan en el centro educativo



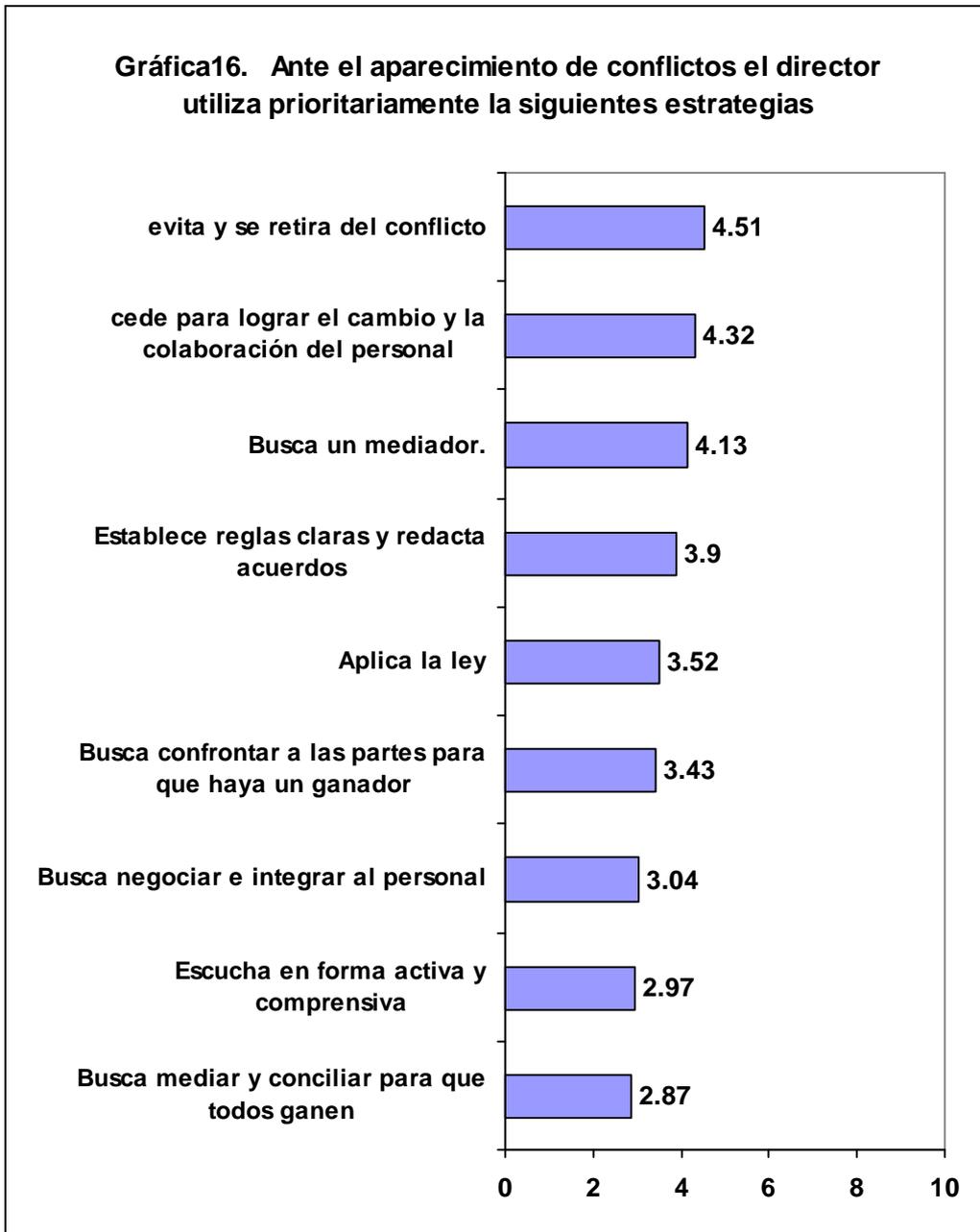
Los principales conflictos que se presentan en los centros educativos de acuerdo al orden de prioridad tenemos: En primer lugar los conflictos se presentan por cuestiones de género (4.78), por mala administración de los fondos (4.61), por disputas gremiales (4.51), y por aspectos ideológicos (4.45), Estos resultados confirman las razones por las cuales el personal directivo enfrenta dificultades en el desempeño de sus funciones producto de las denuncias de corrupción, por aspectos de género y por disputas gremial

Gráfica15. Comparación entre director y docentes de las estrategias que utiliza frente al conflicto



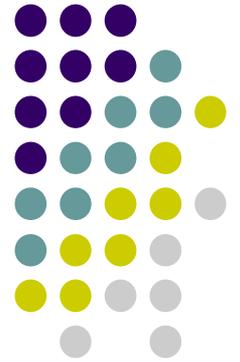
Según los resultados obtenidos, al hacer el estudio comparativo entre el director y los docentes sobre los principales conflictos que se presentan en el centro educativo. Se puede observar que tanto directores como docentes coinciden en que los principales conflictos que se presentan son: por aspectos ideológicos, cuestiones de género por mala administración de los fondos, por disputas gremiales, por celos profesionales y por último el abuso de autoridad

Gráfica16. Ante el apareamiento de conflictos el director utiliza prioritariamente la siguientes estrategias



Las estrategias de gestión utilizadas por el equipo directivo en orden de prioridad son las siguientes: estrategia de retiro, de ceder, de mediación, de comunicación y de aplicación de la ley. En la parte inferior de la gráfica se puede observar que la negociación y la conciliación como estrategias de gestión ocupan los últimos lugares. Esto demuestra la falta de habilidades y estrategias del equipo directivo en lo relacionado con el manejo de las negociaciones, del diálogo, la comunicación asertiva y la conciliación para integrar los objetivos e intereses individuales con los de la institución educativa

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

1.- La gestión y resolución de conflictos como competencia directiva constituye una estrategia muy útil para potenciar la formación y profesionalismo del equipo directivo., ya que la problemática educativa de los centros educativos es variada y compleja por la cantidad de factores e intereses que intervienen en su funcionamiento. Por lo tanto se necesita del conocimiento y aplicación de estrategias como: la negociación, la mediación y el diálogo, en tanto que contribuyan a la formación de valores y principios éticos se convierten en herramientas efectivas para que los responsables de la conducción de las las instituciones educativas apliquen alternativas de solución en forma efectiva y positiva a los conflictos que se presentan en el ámbito educativo

2.- De acuerdo con la literatura consultada, se identifica que un persona es competente, cuando posee la capacidad de realizar un trabajo, del saber conocer, del saber hacer y del saber ser, sin embargo.,el desarrollo de estas capacidades no garantiza que una persona sea competente. Se necesita además, que la persona posea el atributo de poder integrar y transferir sus conocimientos, de resolver un conflicto o problema, de actuar con sabiduría y creatividad en el desempeño de su trabajo., ya que las competencias son definidas en la práctica , es decir, en el campo de la acción.

3.- En nuestra investigación planteamos la gestión y resolución de conflictos como una competencia innovadora y pertinente a la realidad educativa que viven los centros educativos del nivel medio, como un aporte a la formación del equipo directivo en el marco de la gestión institucional y de un nuevo paradigma filosófico en el campo de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva de cambio e integración que permita a los profesionales comprometidos con la educación articular las políticas educativas con los aspectos técnicos, políticos, sociales y pedagógicos.

4.- La gestión de conflictos como competencia directiva constituye un nuevo paradigma que implica un cambio en la forma de actuar, de pensar y de realizar la práctica directiva, esto significa reconocer los derechos del personal, de aceptar las formas de pensamiento contrarias a las nuestras, de ponerse en los “zapatos del otro”, de actuar con mentalidad positiva, abierta y flexible, sin prejuicios, con equidad y con actitud profesional en la gestión del centro educativo.

5.- Los aspectos más problemáticos de la función directiva están relacionados con la gestión de los recursos humanos, ya que lo más difícil de cambiar en las organizaciones y las personas son las formas tradicionales de hacer el trabajo y los esquemas mentales, por tanto, la aplicación de nuevas competencias directivas depende del cambio de percepciones y de actitudes que tanto el equipo directivo y los profesores asuman frente a los cambios, para que bajo un liderazgo compartido puedan generar espacios de aprendizaje y de innovación que contribuyan a la calidad de la educación.

6.- Como hemos constatado en el análisis de datos, las percepciones y actitudes, Tanto el personal directivo como los docentes están de acuerdo en que el conflicto es algo inevitable en la vida y lo perciben como un medio constructivo y un espacio para la reflexión. Este Reconocimiento significa un punto de vista muy positivo que contribuye a implementar el cambio en la gestión educativa y a comprender mejor el tratamiento adecuado en la resolución de los conflictos que se presentan en el centro educativo.

7.- En nuestra investigación hemos encontrado que el nivel de conocimiento y las estrategias que utiliza el equipo directivo es muy limitado e inadecuado, ya que el proceso de toma de decisiones no se hace en forma consensuada con los docentes, (ver gráfica número 8), por ejemplo, cuando se le pregunta a los directores si la toma de decisiones la realiza en forma consensuada con los docentes el 100% dice que sí, sin embargo, al consultarle a los docentes sólo el 31.6% expresa que sí, el 50.9% expresa que a veces y el 17% opina que no. Esto significa que los directivos no toman en cuenta al personal docente en la toma de decisiones. Esto es producto de un modelo de gestión tradicional, rutinario y autocrático en que se desarrolla la función directiva en los centros educativos evidenciando con ello un vacío en la conducción de los centros educativos y una falta de formación del personal directivo en el campo de la gestión educativa. Igual respuesta encontramos cuando se interroga si el director busca la conciliación. (ver gráfica número 9); el 91.7% del personal directivo dice que sí, pero sólo el 44.6% de los docentes manifiestan estar de acuerdo con él, el otro 44.6% de los docentes dice que a veces. Esto demuestra la falta de habilidades y estrategias del personal directivo para poder conciliar e integrar al personal docente en el logro de los objetivos institucionales y el desarrollo profesional de los recursos humanos. Recordemos que la conciliación y el diálogo son dos herramientas claves para establecer acuerdos y lograr armonizar los intereses personales y colectivos en función de los objetivos institucionales, especialmente en el logro de la calidad educativa

Bibliografía

1. Argudin Vásquez, Yolanda S/F “Educación basada en competencias” En revista Educar. No.19, México .consultar en [educar/19/ Argudin.html](#)
2. Barbisa Ruiz, Teresa. 1997, “ Teoría y práctica de la macro política en las organizaciones escolares”. En revista Iberoamericana de educación N15 .consultar en [www.campus-oei.org/oeivirt/riel15a01.htm](#)
3. Braslavsky, Cecilia,1999. Rehaciendo Escuelas, Hacia un nuevo paradigma de la educación latinoamericana, Editorial Santillana, Buenos Aires, Argentina.
4. Brobelli, Martha. 2001. Viejos y nuevos roles en la gestión educativa, Editorial Homo Sapiens, Buenos Aires, Argentina.
5. Cardona, Pablo. 1999. “En busca de las competencias directivas”. Centro interamericano de investigación sobre formación profesional. CINTERFOR.
6. Castillero Bellido y otros. 2002, Gestión y supervisión en centro de educación básica. Impresora, Obando Cartago; Costa Rica.
7. Cullén A. Carlos.1995. Critica a los razones de Educar, temas de filosofía de la educación .Editorial Paidos, Buenos Aires, Argentina.
8. Daniel Rogers, Soleno. 2002. Organización y gestión de centros educativos. Ideas litográficas, Tegucigalpa.

9. Dillanes Cisneros, María Estela y Medina Salgado, César “Liderazgo de sincronicidad: Piedra angular de la nueva gerencia. en revista Gestión y estratégica No.7.consultar en [www.azc.uam](http://www.azc.uam.mx/7/art.1.htm) mx/7/art.1.htm
10. EiCAME, 2000, Equipo interdisciplinario, capacitador en mediación educativa. Publicado en el “Heraldo”. Colombia, Chaco Argentina.
11. Galindo Calderón, Héctor y Molina Aplicano Rolando 2003. Gerencia empresarial para el tercer milenio, litografía López, Tegucigalpa.
12. Girar Kathryn y Koch Susan 1997. “Resolución de conflictos en las escuelas”. Manual para educadores. Ediciones granica, Tegucigalpa.
13. Gonczi, Andrew. 1997. “Enfoques de la educación basada en competencias: la experiencia australiana.”
14. Guisa c, Alfredo 1998.” Pedagogía/Conflicto”. Bogota, Colombia, 1998.
15. Instituto internacional de planeamiento de la educación. I I P E. 2000. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, Argentina, modulo. 1, 3 y 6.
16. Instituto Técnico de Capacidad y productividad, INTECAP. S/F, consultar en www.noveduc.com.
17. Jares R. Xesús 1997. “ El lugar del conflicto en la organización” en revista Iberoamericana de educación N 15. consultar en biblioteca digital de la – O. E. I.

- 18.** Kedy Kent y Touwen Anne 2001 “ taller en resolución de conflictos”. México.
- 19.** Kubli Aguilar y Jáuregui Covarrubias, Alfonso.2001. Trabaja en el manejo adecuado del conflicto. Editorial Arbol, México.
- 20.** Morel, Susana Judith y otros. 2002. Gestión curricular en las organizaciones educativas. Ideas Litográficas, Tegucigalpa.
- 21.** Morel, Susana Judith y otros. 2000. (comp.) La educación del nuevo milenio. Debates y perspectivas. Editorial Guaymuras, Tegucigalpa Honduras.
- 22.** Nuñez, Rafael, 2005. Evaluación de las competencias gerenciales, tesis. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán
- 23.** Prawda, Ana.2001, Mediación escolar. Sin mediadores, estrés docente y resolución de conflictos en la escuela. Primer congreso nacional de mediación escolar, hacia una cultura de paz. México.
- 24.** PNUD, 2000, Informe sobre desarrollo humano. Editorama, Tegucigalpa.
- 25.** Rozablum de Howitz, 1998. Mediación en la escuela. Resolución de conflictos en el ámbito adolescente. Editorial AIQUE, Buenos Aires, Argentina.
- 26.** Salm, Randall, 1998. la solución de conflictos en la escuela Editorial cooperativa, Bogota, Colombia.
- 27.** Sañudo, Lya. 2002, La transformación de la gestión educativa entre el conflicto y el poder en revista educar No 16. Jalisco, México.

- 28.** Stephen p. Robbins. 1999. Comportamiento Organizacional, Editorial Prince Hall. , México.
- 29.** Tobón, Sergio,2005. La formación basada en competencias. ediciones Ecol. Bogotá, Colombia.
- 30.** Trujillo, José Ramón y Gabaldón García, Jesús 2004, Negociación, comunicación y cortesía verbal. Editorial Limusa México.