

Programa tutorial para el manejo de conflictos en escuelas primarias

Walter Luis Chucos Calixto

I

Programa tutorial para el manejo de conflictos en escuelas primarias

Walter Luis Chucos Calixto

RESUMEN

En las escuelas de primaria, es habitual que se presenten conflictos producto de las actividades cotidianas, por lo tanto, es fundamental que el personal directivo enseñe y cree las condiciones apropiadas para que cada maestro esté en capacidad de tratar los problemas que se le presentan en el día a día y lo solvente de una manera satisfactoria. El director como figura central y supervisora del buen funcionamiento de la escuela bajo su responsabilidad, debe ejercer su liderazgo en aras de encontrar soluciones efectivas y equitativas frente a los conflictos, construyendo escenarios factibles y eligiendo las mejores estrategias en pro del mejoramiento de la institución, en función de ello el objetivo de la presente investigación fue diseñar un programa tutorial para el manejo de conflictos en escuelas primarias. Se trató de una investigación con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva, aplicada, de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 16 docentes de escuelas de Huancavelica. La recolección de los datos se realizó a través de la encuesta, aplicando un cuestionario. Los resultados demostraron que a pesar de que se considera al directivo con capacidad para manejar los conflictos, existen debilidades y deficiencias en el proceso que pueden ser subsanadas.

Palabras clave: conflicto; educación básica; programa de enseñanza; personal educativo; estudiante de primaria.

ABSTRACT

In primary schools, it is common for conflicts to occur as a result of daily activities, therefore, it is essential that managers teach and create the appropriate conditions so that each teacher is able to deal with the problems that arise in the day to day and solve them in a satisfactory way. The principal as a central figure and supervisor of the proper functioning of the school under his responsibility, must exercise his leadership in order to find effective and equitable solutions to conflicts, building feasible scenarios and choosing the best strategies for the improvement of the institution, based on this the objective of this research was to design a tutorial program for conflict management in primary schools. It was a research with a quantitative, descriptive, applied, cross-sectional approach. The sample consisted of 16 teachers from schools in Huancavelica. Data collection was carried out through the survey, applying a questionnaire. The results showed that although managers are considered capable of managing conflicts, there are weaknesses and deficiencies in the process that can be remedied.

Keywords: conflict; basic education; teaching program; educational personnel; primary student.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas de cualquier nivel, bien sean públicas o privadas, constantemente enfrentan problemas que en menor o mayor medida, afectan las relaciones que se establecen entre quienes conforman la comunidad educativa, al igual que su funcionamiento, el clima institucional, entre otros y dependiendo de su naturaleza, corresponde a un líder ser mediador para manejar el conflicto.

Es inevitable que en cualquier empresa o institución, se produzcan conflictos, los mismos constituyen un elemento consustancial de las organizaciones, realidad que no es ajena al entorno educativo, en tanto en el mismo se presentan disputas o controversias entre los distintos actores escolares, las cuales pueden ser suscitadas por causas externas o internas.

Efectivamente, los seres humanos se ven enfrentados a sucesos en los cuales se oponen o no están de acuerdo sobre las actuaciones de sus semejantes, trayendo como consecuencia que se produzcan agresiones verbales e incluso físicas en el afán de defender una postura sobre algún tema específico o una situación que se presente (Mitsopoulou & Giovazolias, 2015).

La resolución de los conflictos básicamente se enfoca en las habilidades que presentan los sujetos con el fin de ver las posibles oportunidades favorables relativas al conflicto. Para que esto suceda, el ser humano, debe desarrollar habilidades basadas en la resolución pacífica de problemas, en aras de mantener la armonía y propiciar un ambiente de sana paz. (Hernández-Serrano et al., 2016; Villamediana et al., 2015).

En los centros educativos de primaria, los conflictos son habituales y producto de las actividades cotidianas, por lo que es fundamental que el personal directivo enseñe y cree las condiciones adecuadas con el fin de que cada maestro sea competente en el tratamiento del problema y lo solvente de forma certera y precisa. Con ello aprenderán a ver los problemas como oportunidades, ya que esto servirá para fortalecer las relaciones entre sus pares, promover la convivencia fraterna en la comunidad educativa y mantener un buen clima organizacional (Pérez & Gutiérrez-Méndez, 2016).

De manera puntual, según el estudio realizado, en los centros educativos rurales se ha venido observando discusiones, problemas, enfrentamientos, lo cual responde a la diferencia de intereses, objetivos, necesidades que se presentan entre los diversos integrantes de la comunidad educativa, por ello, se debe tratar de manejar estas situaciones de la mejor manera posible, con miras a solventarlas y que no constituyan un obstáculo que impida alcanzar los fines educativos.

Partiendo de esta realidad, emerge como objeto de análisis en el ámbito educativo, el manejo y la gestión de conflictos, entendidos generalmente como todas las acciones, estrategias y planes que se realizan con el propósito de convertir los conflictos improductivos o negativos en positivos o eficientes (Stewart, 2015).

Generalmente, se espera que sea el director el protagonista en este proceso de administración, ejerciendo su liderazgo en aras de encontrar soluciones efectivas y equitativas frente a los conflictos, construyendo escenarios factibles y deseables, eligiendo las mejores estrategias y minimizando la incertidumbre, manteniendo al grupo en armonía, todo en pro del mejoramiento de la institución (Sandoval, 2002).

Sin embargo, la realidad es que no siempre los directivos tienen la suficiente experiencia para manejar situaciones de esta índole y tampoco se encuentran en condiciones de

afrontar con éxito todas las problemáticas que surgen en el entorno educativo, que en muchas ocasiones y dependiendo de su naturaleza, podrían ser tratadas por psicólogos o docentes especialistas en resolución de conflictos.

El estudio realizado sobre manejo de conflictos, permitió detectar deficiencias en su conducción, esto se puso en evidencia por el diagnóstico que se realizó a partir de una encuesta hecha a 16 docentes de distintas escuelas rurales de Perú, por lo tanto, el objetivo de la presente investigación fue diseñar un programa tutorial para el manejo de conflictos en escuelas de primaria.

Antecedentes

Existen diversas investigaciones tanto en el ámbito nacional como internacional que versan sobre el tema de investigación, un ejemplo se puede visualizar en el estudio realizado por Ramón et al. (2019) quienes señalan que el conflicto se caracteriza por la diferencia de intereses que presentan dos o más personas, como consecuencia de las necesidades no resueltas, manifiestan que en el contexto educacional el conflicto no se produce solo entre estudiantes, sino que el mismo abarca a todos los que hacen vida y conforman la comunidad educativa, mencionan la filosofía de paz como una de las principales tendencias utilizadas en la resolución de conflictos, señalando la necesidad de que se eduque para mirarlo como algo natural que es característico de las relaciones que se establecen entre las personas, asumirlo positivamente y manejarlo con propiedad.

De igual forma, se puede tomar como una referencia la investigación de Martínez (2018) quien asume que conflicto y convivencia van de la mano, por lo que se debe visualizar el problema, no como algo negativo, sino como una ocasión que puede ser aprovechada para instruir a los sujetos protagonistas del mismo sistemática y permanentemente, transformando la conflictividad en posibilidades de aprendizaje, promoviendo una convivencia sana entre los diferentes individuos que conforman el conglomerado educativo.

Otro estudio interesante es el de Caurín et al. (2019), estos autores también aluden a la educación para la paz como un proceso a través del cual se pretende que los involucrados adquieran valores como el amor, la seguridad, la justicia, equidad y que los mismos sean puestos en práctica a través de la acción para resolver conflictos, considerando que el mismo es un proceso natural y consustancial del ser humano, que lleva a la madurez y que debe ser positivo al enseñar formas de para resolverlo que no implique el uso de la violencia.

Por su parte, Lacoba (2018) en su estudio, propone la conciliación en las escuelas como una estrategia constructiva para ayudar a resolver los conflictos, ya que es un método alternativo mediante el cual se capacita al estudiantado, docentes y familiares para adquirir herramientas con miras a resolver cualquier situación conflictiva de una manera asertiva y poniendo en práctica la empatía.

Fundamentación teórica

Los referentes considerados en este artículo y que sustentan esta investigación son relacionados con el conflicto, mediación y negociación, términos que además delimitan las categorías que han sido tomadas en cuenta para el trabajo de investigación del cual forma parte.

El conflicto

El conflicto es algo característico de la naturaleza humana, visto como un hecho en todos los contextos de las interrelaciones que se producen entre los individuos, visualizándose como circunstancias que se presentan en el transcurrir del tiempo por variados motivos que dan lugar a posiciones opuestas entre personas con características distintas (Santana, 2018).

Según Montes et al. (2014) el conflicto se considera un proceso básico e ineluctable que caracteriza la dinámica interna de las relaciones interpersonales, surgiendo cuando dos o más sujetos observan una contradicción de fines, propósito y/o valores y ven a su par como una obstrucción para satisfacer sus deseos.

Mientras que Barrios (2016) señala que el conflicto es un proceso que se produce cuando ha lugar una situación entre dos o más supuestas situaciones que se excluyen mutuamente, es decir, no suceden simultáneamente, causando, por lo tanto, pugnas, altercados, disputas o controversias, donde uno de los actores intervinientes pretende dominar al otro.

Del mismo modo Luna-Bernal et al. (2017) conceptualizan al conflicto como una situación en la cual dos o más individuos interpretan sus intereses de modo opuestos, característicos de la condición humana y que no envuelven necesariamente el empleo de la agresión para resolverlo, debido en parte a que el ser humano ha creado diferentes mecanismos para manejar esas situaciones de tal manera que no se utilice la violencia, es decir, el conflicto no debe percibirse en forma negativa, al contrario, el mismo puede resultar una oportunidad, si es aprovechado para el fortalecimiento de las interrelaciones humanas.

En este orden, Castro et al. (2015) plantean que actualmente, se reconoce al conflicto como algo inevitable en las organizaciones e incluso necesario porque, en buena medida, el mismo se percibe como algo funcional que hace que una organización sea más eficiente, ya que puede conducir a encontrar soluciones efectivas que contribuyan a optimizar el funcionamiento institucional.

Hay que destacar además, lo señalado por Chacón (2012a), quien sostiene que el conflicto es parte de la vida humana, lo que significa que los mismos emergen como un elemento natural, en la diversidad de intereses, motivos y relaciones. Además, de acuerdo con lo manifestado por Rodríguez (2015) la madurez de los sujetos se alcanza cuando son capaces de afrontar y superar los conflictos.

Manejo de conflictos

De acuerdo a lo señalado por la Universidad Autónoma de ICA (2016) se puede definir el manejo de conflictos, como los procedimientos y acciones que realiza una persona, en cuanto se presenta dos o más situaciones en contraposición y en razón de no llegar a un acuerdo surgen las diferencias, estas circunstancias pueden darse en el plano individual e institucional, los cuales afectan la armonía y convivencia necesarias para lograr los objetivos planificados.

Los conflictos constituyen una oportunidad para propiciar la optimización de las relaciones que se establecen entre las personas, aplicando diferentes actividades y estrategias, que faciliten la construcción de espacios de interacción de mejora ciudadana, buscando alternativas de solución para cambiar la situación conflictiva en una pacífica (Carreño & Rozo García, 2020)

Para lograr estos cambios es fundamental que las personas interactúen en forma conjunta, entiendan las situaciones que no ayudan a la sociedad y diferenciarlas de aquellas que son necesarias fomentar para desarrollarlas, por ello asumir con responsabilidad las transformaciones exigidas, requiere un compromiso, un entendimiento, una acción decidida, sin claudicar derechos, lo que redunda en beneficio de una mejor vida de manera pacífica y democrática.

Gallardo et al. (2019) señalan que el proceso de manejo de los conflictos constituye una parte de la rutina escolar y son importantes, muy particularmente, en escuelas que presentan graves problemas de convivencia, debido a que estos se vuelven cotidianos para todos quienes hacen vida y conforman la comunidad educativa. La manera como se manejen los mismos está ligada con la equidad, la inclusión, la división de poder y la convivencia pacífica de comunidad en las escuelas, elementos decisivos

para fomentar una cultura de paz (Echavarría et al., 2015; Guilherme, 2017).

El manejo de los conflictos consiste en un enfoque pedagógico, fundamentado en la conciliación pedagógica y la puesta en práctica de variadas estrategias de cooperación con el reconocimiento y aplicación de principios esenciales para la promoción de una sana convivencia. Chacón (2012b) señala que el contexto social da lugar al conflicto.

Actualmente, se admite que el conflicto en las organizaciones se produce inevitablemente y en ocasiones, se considera hasta necesario, no obstante, conflictos en demasía puede resultar poco funcional y perjudicial para los sujetos, así como también, podría significar el impedimento para alcanzar las metas educativas. Pero, un poco de conflicto resulta funcional, porque los individuos tienden a buscarle una solución, por lo que a veces resulta un instrumento de innovación y un factor de cambio en las instituciones. Visto de esa forma, la tarea del directivo no consiste en eliminar ni solventar todos los conflictos, sino gestionarlos para maximizar sus aspectos beneficiosos (Castro et al., 2015).

Dicho lo anterior, cobra sentido lo expuesto por Chacón (2012b) quien hace la salvedad que los conflictos no se catalogan ni en buenos ni en malos, sino que lo bueno o malo es la manera como se manejan, vale decir, lo realmente importante es cómo se gestionan, lo cual no solamente implica elaborar una planificación para prevenir su aparición y establecer conversaciones con las partes interesadas. La gestión de conflictos implica programar una serie de procesos que deben adaptarse a la naturaleza y tipo del mismo, así como a las personas involucradas en ellos (Chacón, 2012a).

Estrategias para resolver conflictos

Carrasco & Schade (2013) sugieren tres estrategias diferentes con miras a solucionar pacíficamente los conflictos, en las cuales se practica una conducta asertiva, en la que cada individuo interpreta sus propias ideas, sentimientos, sin perjuicio de las afirmaciones de los demás, y donde existe la cooperación de ambas partes, para aceptar opiniones distintas y llegar a una solución consensuada. En tal sentido, establece:

Negociación: una estrategia voluntaria e informal de resolución de conflictos, utilizada con miras a llegar a una decisión conveniente que satisfaga ambas partes. La comunicación efectiva se configura con el fin de lograr el máximo beneficio y así llegar a un acuerdo que favorezca a los sujetos involucrados: algunas de las estrategias que se pueden encontrar son: la comunicación, la capacidad para tomar decisiones, las habilidades para mantener una relación, entre otros.

Mediación: es un sistema formal de comprensión de las relaciones humanas, que permite la solución eficaz de los conflictos a través del restablecimiento de la paz. Su objetivo principal es acercar a las dos partes en conflicto, ayudándoles a aclarar sus intereses para llegar a un buen acuerdo. Algunas de las estrategias que se pueden encontrar son: comunicación lineal, comunicación circular, neutralidad, gestión de poder, entre otros.

Peral & Ferrari (2020) sostienen que la mediación es una herramienta efectiva y eficaz que busca optimar la convivencia y manejar adecuadamente los conflictos. Villagrasa (2012) reseña que la mediación más eficaz para que se facilite el diálogo en un conflicto que se presente, es la tramitada por un tercero en la misma posición, quien en forma imparcial aplicará técnicas de mediación y un conjunto de habilidades para manejar los conflictos mejor que alguien que no se encuentre en el mismo nivel.

Arbitraje: esta estrategia consiste en tomar una decisión, estén o no de acuerdo las partes involucradas, ya que ambas han aceptado previamente respetar la decisión elegida por el árbitro.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva, aplicada, de corte Se trata de un estudio de corte transversal porque todas las variables se midieron en una sola ocasión y se recolectaron los datos en un solo momento. (Hurtado, 2000)

Población y muestra

La muestra objeto de estudio estuvo conformada por 16 docentes de distintas escuelas rurales de la provincia de Huancavelica seleccionados a través de un muestre intencional (Hernández et al., 2014).

Técnicas e Instrumento de recolección de datos

En cuanto a la técnica de recolección de datos, se utilizó la encuesta, y de instrumento un cuestionario, que constó de 10 ítems, cuyas respuestas fueron a través de una escala tipo Likert, ofreciendo cuatro opciones de respuesta: 1 = nunca, 2 = a veces, 3

= casi siempre y 4 = siempre, tal como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1. Instrumento de recolección de datos

Ítem	1	2	3	4
1. ¿Considera usted que el director es una persona con actitud y habilidad para liderar?				
2. ¿El liderazgo del director favorece la innovación y el cambio en la institución?				
3. ¿Promueve el director el logro de metas de la institución?				
4. Considera usted que el director pone en práctica el liderazgo y los valores para solucionar los conflictos?				
5. ¿Considera usted que las decisiones que toma el director al solucionar conflictos son acertadas?				
6. Al presentarse conflicto entre los estudiantes ¿el director brinda soluciones justas que satisfacen a ambas partes?				
7. Al surgir problemas entre los docentes ¿el director de la institución escucha ambas partes para solucionar el conflicto?				
8. Cuando se presentan problemas con los representantes ¿el director de la institución resuelve el conflicto oportuna y acertadamente?				
9. ¿Considera usted que las decisiones del director frente a algún conflicto en la institución son asertivas?				
10. ¿Considera usted que el director de la Institución es una persona que inspira confianza en los demás?				

Validez y confiabilidad

El instrumento diseñado se sometió a un proceso de validación por profesionales con experiencia en el tema, a quienes se le remitió el instrumento por vía electrónica, los mismos determinaron su validez con un 99.05%.

Posterior a la validación, se procedió a realizar la prueba piloto a 12 participantes no pertenecientes a la muestra de estudio y seguidamente se aplicó el método de consistencia interna del alfa de Cronbach, arrojando un resultado de 0.925, por lo tanto, la confiabilidad del instrumento quedó claramente establecida.

Procedimiento de recolección y análisis de los datos

Se solicitó el permiso respectivo ante las autoridades correspondientes para el desarrollo de la investigación, luego de otorgado el permiso, se les presentó el cuestionario a los docentes, una vez recibido los resultados fueron analizados por los investigadores, los datos se procesaron a través de procedimiento estadístico para la construcción de tablas y gráficos. Finalmente, se realizó la fase de diagnóstico y diseño del programa tutorial para las instituciones educativas para el manejo de conflictos, que da respuesta al objetivo de la investigación.

RESULTADOS

Diagnóstico

En la tabla 2 se presentan los resultados producto de la encuesta hecha a los docentes

Tabla 2. Opinión docente con relación al director en el manejo de conflictos.

Ítem	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	TOTAL
	%				
Habilidad para liderar	6	19	19	56	100.00
Promueve innovación y cambio	13	13	19	56	100.00
Logro de metas educativas	6	13	19	63	100.00

Liderazgo y valores	13	25	25	38	100.00
Decisiones acertadas	13	25	19	44	100.00
Solución conflicto estudiantil	13	13	19	56	100.00
Solución conflicto docente	13	13	19	56	100.00
Solución conflicto representantes	13	19	19	50	100.00
Solución conflicto institucional	19	19	25	38	100.00
Inspira confianza	13	19	25	44	100.00

Con relación a la pregunta hecha sobre si consideran al directivo una persona con habilidad para liderar, se puso de manifiesto que aparentemente si posee el perfil del liderazgo, lo cual se puede percibir de las respuestas categóricas de los sujetos encuestados, donde se observa que la mayoría de los docentes representada por un 56% manifestó que siempre, mientras que un 19% señaló que casi siempre y una minoría de 25% contestó que a veces (19% y nunca (6%). Esta percepción se puede relacionar a que el director busca la innovación y el cambio, que en ocasiones es necesario para afrontar situaciones de conflicto, lo cual se puede visualizar en la pregunta 2, en donde un 56% de los encuestados señaló que siempre el liderazgo del director favorece la innovación y el cambio en la institución, un 19% dijo que casi siempre, en contraposición con un 26% que considera que a veces (13%) y nunca (13%).

Los cambios e innovaciones también pueden ser relacionados con el logro de metas de institución educativa, lo cual fue discutido en la pregunta 3 al preguntársele a los docentes si el director promueve el logro de metas de la institución, observándose que la mayoría representada por un 63% de los encuestados señalo que siempre, un 19% indicó que casi siempre y una minoría de 6% y 13% señaló que nunca y a veces, respectivamente, por lo tanto, se aprecia que el directivo es la persona encargada de los objetivos, planeación y éxito de los mismos en aras de alcanzarlos,

Al preguntársele a los docentes si consideraban que el directivo ponía en práctica el liderazgo y los valores para solucionar los conflictos, un 38% contestó que siempre, un 25% señaló que casi siempre, contrario a lo expresado por un 13% que señaló que nunca y un 25% manifestó que a veces, por lo que se puede inferir que en teoría

el director como líder sabe diagnosticar conflictos y posee y practica algunos valores requeridos para la resolución de conflictos.

Todo lo anterior concatena con la pregunta 5 que se hizo sobre si considera que las decisiones que toma el director al solucionar conflictos son acertadas, frente a esto un 44% señaló que siempre, un 19% dijo que casi siempre, mientras que un 25% y un 13% señaló respectivamente que a veces y nunca, aunque la mayoría votó en forma positiva, es un aspecto a tener en consideración susceptible de mejora.

Pero no es únicamente importante tomar decisiones acertadas frente a un conflicto determinado, sino que las mismas sean respetadas por el resto de los actores que hacen vida en el recinto educativo, por lo que se preguntó a los docentes encuestados si al presentarse conflicto entre los estudiantes, el director brindaba soluciones justas que satisficieran a ambas partes, las respuestas revelaron que la mayoría, representada por un 75% piensa que siempre (56%) o casi siempre (19%) y solo un 13% señaló que nunca, al igual que un 13% reseñó que a veces.

Y respecto a si el director escucha los planteamientos de ambas partes para solucionar un conflicto que surja entre los docentes, un 56% manifestó que siempre, 19% indicó que casi siempre, 13% señaló que a veces y 13% expresó que nunca, es decir, que el director debe tener más disposición a escuchar lo que expresen las partes involucradas, para así tomar la decisión más acertada en la solución del conflicto.

Como respuesta a la pregunta si el director de la institución resuelve conflictos oportuna y acertadamente cuando estos se producen entre los representantes, la mayoría simbolizada por un 50% indicó que siempre, 19% opinó que casi siempre, 19% a veces y 13% señaló que nunca, lo que supone una actuación regular del director para solucionar problemas que puede ser mejorada.

Respecto a si consideran que las decisiones del director frente a algún conflicto en la institución son asertivas, un 38% manifestó que siempre, 25% señaló que casi siempre, en tanto que un 38% (19% y 19) respectivamente, indicaron que a veces y nunca, por lo que esta es una categoría que debe ser remediada en un futuro próximo cercano.

El 69% de los entrevistados respondió siempre (44%) y casi siempre (25%) con relación a la pregunta si considera que el director es una persona que inspira confianza en los demás, por lo que se infiere que el directivo adopta una actitud justa y ecuánime en la resolución de conflictos que provoca confianza en los demás, sin embargo, es una característica que se debe mejorar, visto que un 19% de los encuestados indicó

que a veces y un 13% señaló que nunca les inspira confianza el directivo.

Partiendo del análisis realizado, se evidenció que aun cuando el manejo de conflictos por parte del directivo es considerado por la mayoría de los docentes como bueno, otro grupo manifestó a través de sus respuestas su inconformidad, lo que reveló que existe debilidades y deficiencias que pueden ser subsanadas en el proceso.

Estas deficiencias y debilidades detectadas gracias a la aplicación del instrumento, constituyen el punto de partida para fundamentar y estructurar el diseño de un programa tutorial para el manejo de conflictos en educación primaria.

La propuesta

Diseño de un programa tutorial para manejar conflictos en educación primaria

Como resultado del proceso de investigación realizado, se elaboró el diseño de un programa tutorial dirigido a directores para contribuir a manejar conflictos en escuelas primarias. El programa propuesto se encuentra sustentado en los referentes teóricos expuestos, producto de la investigación documental que se hizo y con base a los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento.

I. Título del programa

> "Programa tutorial para el manejo de conflictos dirigido a directores de escuelas primarias"
>
> 1.1. Ubicación:
>
> Provincia: Huancavelica, Departamento: Huancavelica
>
> 1.2. Tiempo de duración: 3 meses
>
> 1.3. Instituciones participantes: Instituciones rurales de educación primaria de Huancavelica
>
> 1.4. Beneficiarios del programa
>
> 1.4.1. Directivos de las instituciones educativas rurales de Huancavelica, quienes participarán en el programa tutorial para el manejo de conflictos en sus instituciones
>
> 1.4.2. Docentes, personal administrativo y estudiantes de las instituciones educativas de la zona rural de Huancavelica, así como los representantes y las

comunidades aledañas a las escuelas.

II. Programa tutorial

2.1. Fundamentación teórica e importancia del programa

Las instituciones educativas de formación básica se rigen por normas legales, directivas y manuales y variadas guías que regulan su funcionamiento como institución, así mismo, establecen los roles para directivos, docentes, auxiliares, personal administrativo y padres de familia, quienes conforman la comunidad educativa.

La interacción deviene como en toda comunidad en discusiones, disputas, altercados, peleas, situación que se puede presentar tanto entre los estudiantes, como en el resto de los actores que conforman la comunidad educativa, lo cual genera conflictos que deben ser resueltos en pro de la institución. Pardo (2014) considera que el conflicto es parte inevitable del proceso de crecimiento y desarrollo de cualquier grupo social y del ser humano y que el mismo forma parte de la vida y afecta a todos los ámbitos de nuestra existencia.

Con el propósito de evitar al mínimo posible la existencia de conflictos en las instituciones educativas de primaria de las zonas rurales ubicadas en Huancavelica, el siguiente programa se elabora con el fin de fortalecer capacidades en los directivos en lo que se refiere al manejo de conflictos que se están presentando en la actualidad y que inevitablemente seguirán apareciendo con el transcurrir del tiempo, en ello radica su importancia, porque un directivo capacitado, con conocimientos, podrá minimizar los efectos no deseados del surgimiento de conflictos en sus respectivas instituciones educativas beneficiándose en obtener un clima favorable para el desarrollo de aprendizajes en sus estudiantes.

III. Objetivos del programa

3.1. Objetivo general:

Fortalecer la capacidad del directivo de las instituciones educativas rurales de primaria ubicadas en Huancavelica, en el manejo de conflictos que se presenten en las instituciones bajo su dirección.

3.2. Objetivos específicos:

3.2.1. Mejorar la capacidad de los directivos de las instituciones educativas en la prevención de conflictos

3.2.2. Mejorar en los directivos la capacidad de negociación en los conflictos que surjan en las instituciones educativas bajo su supervisión,

3.2.3. Mejorar las capacidades de los directivos en la transformación de los conflictos que surjan en la institución educativa bajo su supervisión.

3.3. Dimensiones y contenidos

En la figura 1 se muestran los contenidos a desarrollar de acuerdo a las dimensiones identificadas para el manejo de los conflictos.

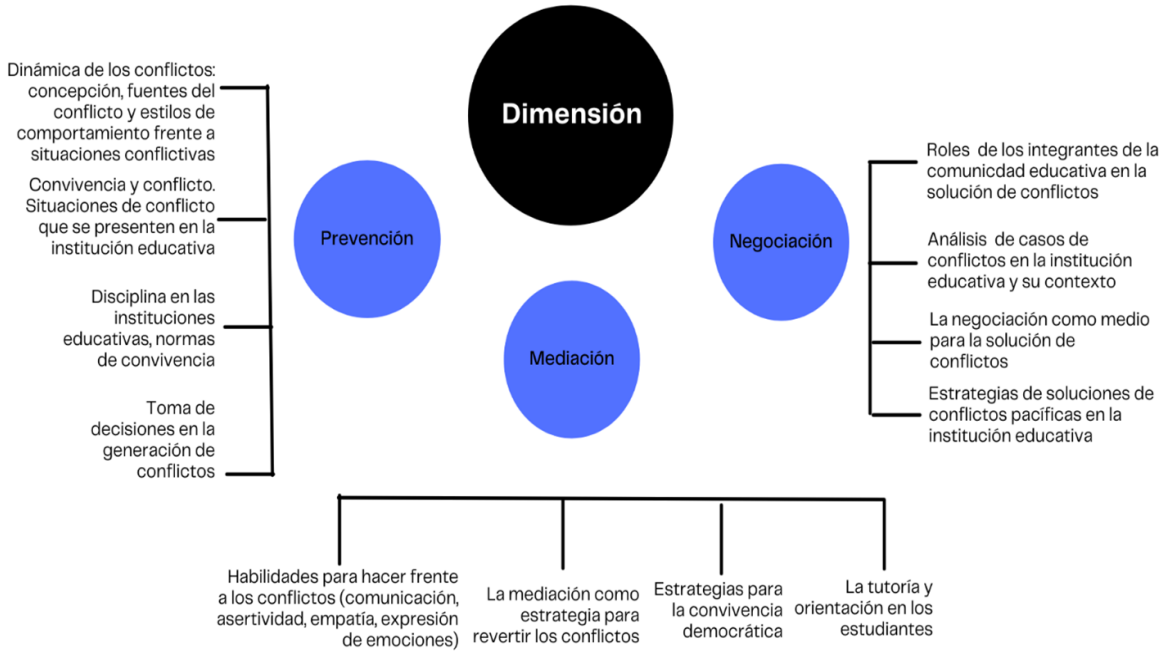

Figura 1. Contenidos y temática para el manejo de conflictos.

IV. Planificación del programa

Tabla 3. Programación proceso de aprendizaje del programa.

	Unidad I: Prevención del conflicto	**Unidad II: Estrategias de negociación**	**Unidad III: Transformación del conflicto**
Capacidad	Desarrolla habilidades para identificar y aplicar la prevención de conflicto en las instituciones educativas	Desarrolla habilidades para proponer estrategias y aplicarlas en el proceso de negociación de conflictos	Demuestra habilidades para la transformación del conflicto, a través de aplicar estrategias de mediación efectivas
Actitudes	Demuestra actitud comprometida en los diferentes procesos y actividades del programa. Muestra responsabilidad y buen manejo de los tiempos en la entrega de sus productos. Valora la gran importancia de prevenir conflictos de aprendizaje	Demuestra actitud comprometida en los diferentes procesos y actividades del programa. Muestra responsabilidad y buen manejo de los tiempos en la entrega de sus productos. Valora la gran importancia de prevenir conflictos en la institución.	Demuestra actitud comprometida en los diferentes procesos y actividades del programa. Muestra responsabilidad y buen manejo de los tiempos en la entrega de sus productos. Valora la gran importancia de prevenir conflictos en la institución.
Sesiones de aprendizaje	4	4	4

Contenidos	1) Dinámica de los conflictos: concepción, fuentes del conflicto y estilos de comportamiento frente a situaciones conflictivas, 2) Convivencia y conflicto. Situaciones de conflictos que se presentan en la institución educativa, 3) Disciplina en las instituciones educativas, normas de convivencia y 4) Toma de decisiones en la generación de conflictos	1) Roles de los integrantes de la comunidad educativa en la solución de conflictos, 2) Análisis de casos de conflictos en la institución educativa y su contexto, 3) La negociación como parte de la solución de conflictos y 4) Estrategias de soluciones pacíficas de conflictos en la institución educativa	1) Habilidades para hacer frente a los conflictos (comunicación, asertividad, empatía, expresión de emociones), 2) La mediación como estrategia para revertir los conflictos, 3) Estrategias para la convivencia democrática y 4) La tutoría y orientación en los estudiantes
Técnicas de evaluación	Evaluación diagnóstica, encuesta, observación	Observación	Observación, evaluación de salida y encuesta
Instrumentos de evaluación	Cuestionario y guías de observación	Guías de observación	Guías de observación y cuestionario

V. Metas

Con la puesta en práctica del programa tutorial se aspira fortalecer las capacidades en el manejo de conflictos por parte de los directivos que realizan sus funciones en las instituciones educativas rurales de primaria de la provincia de Huancavelica.

DISCUSIÓN Y CONLCUSIONES

En todas las organizaciones y a todo nivel, los conflictos son inevitables. El líder no puede hacer nada para evitar tales acontecimientos, pero, si le es posible aprender a manejarlos en forma constructiva. La habilidad para manejar los conflictos es indudablemente una de las más importantes competencias que un gerente, director, líder necesita tener, ya que de eso depende en gran medida, un agradable clima institucional, buenas relaciones interpersonales, satisfacción estudiantil y por ende, buen funcionamiento institucional.

Esta investigación permitió visibilizar algunos elementos susceptibles de mejora para el manejo de conflictos por parte de los directivos de las escuelas rurales de primaria de la zona de Huancavelica, por lo que se realizó el diseño del programa tutorial para el manejo de los mismos, con dimensiones y contenidos debidamente especificados, sin embargo, queda a potestad de los usuarios incorporar cambios o modificaciones de acuerdo a la realidad que viven.

Vale la pena mencionar que este estudio ha presentado algunas limitaciones, mostrando ciertas debilidades y deficiencias de los directivos de los centros educativos en estudio, sin embargo, los resultados no pueden ser generalizados al resto de los institutos educativos, ya que se trata de una investigación conformada por la muestra de únicamente las escuelas rurales de educación primaria de la provincia de Huancavelica.

REFERENCIAS

Barrios, A. (2016). Concepciones de conflictos interpersonales y desarrollo moral en la educación infantil brasileña. *Revista de Psicología*, *34*(2), 261–291. https://doi.org/10.18800/psico.201602.002

Carrasco, A., & Schade, N. (2013). Estrategias que utilizan las educadoras de párvulos en el aula inicial para abordar los conflictos entre niños y niñas de 4 a 6 años de edad. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, *12*(2), 104–116.

Carreño, M., & Rozo García, H. (2020). Estrategias para desarrollar la convivencia

y la paz desde la educación. *Academia y Virtualidad*, *13*(2), 35–56. https://doi.org/10.18359/ravi.4501

Castro, E., Finol, M., & Lovera, M. (2015). Conflicto y comunicación informal en las organizaciones educativas. *Omnia*, *3*, 87–98.

Caurín, C., Morales, A., & Fontana, M. (2019). Convivencia en el ámbito educativo: aplicación de un programa basado en la empatía, la educación emocional y la resolución de conflictos en un instituto español de enseñanza secundaria. *Cuestiones Pedagógicas*, *27*, 97–112. https://doi.org/10.12795/CP.2018.i27.06

Chacón, A. (2012a). La gestión de los conflictos estudiantiles: un enfoque desde la administración de la educación. *Revista Ciencias de La Educación*, *2*(1), 1–50.

Chacón, A. (2012b). Propuesta para la elaboración de un manual para la gestión de los conflictos estudiantiles. *Revista Gestión de La Educación*, *4*(1), 1–35.

Echavarría C., Bernal, J., Murcia, N., González, L., & Castro, L. (2015). Contribuciones de la institución educativa al postconflicto: Humanizarte, una propuesta pedagógica para la construcción de paz. *Cuadernos de Administración*, *28*(51), 159–187.

Gallardo, B., Hernández, G., Monsalve, M., & Barrientos, H. (2019). Convivencia, conflicto y pacto, hacia la construcción participativa de escenarios de convivencia escolar. *Revista Electrónica En Educación y Pedagogía*, *3*(.5), 62–75. https://doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog19.09030504

Guilherme, A. (2017). Understanding conflict resolution philosophically in a school setting: three different kinds of violence and dialogue. *Journal of Peace Education*, *14*(2), 215–234. https://doi.org/10.1080/17400201.2017.1323728

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Mc Graw Hill, Ed.; 6ta ed.).

Hernández-Serrano, O., Espada, J., & Guillén-Riquelme, A. (2016). Relación entre conducta prosocial, resolución de problemas y consumo de drogas en adolescentes. *Anales de Psicología*, *32*(2), 609–616.

Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*.

Lacoba, R. (2018). La mediación escolar como estrategia para resolver conflictos y alternativa para reducir el acoso escolar. *Supervisión 21 Revista de Educación e*

Inspección, *49*, 1–27.

Luna-Bernal, A., Mejía-Ceballos, J., & Laca-Arocena, F. (2017). Conflictos entre pares en el aula y estilos de manejo de conflictos en estudiantes de bachillerato. *Revista Educar*, *17*(1), 50–64.

Martínez, M. (2018). La formación en convivencia: papel de la mediación en la solución de conflictos. *Educación y Humanismo*, *20*(35), 127–142.

Mitsopoulou, E., & Giovazolias, T. (2015). Personality traits, empathy and bullying behavior: A meta-analytic approach. *Aggression and Violent Behavior*, *21*, 61–72. https://doi.org/10.1016/j.avb.2015.01.007

Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología*, *30*(1), 238–246.

Pardo, A. (2014). Conflictos escolares. In *Sorkari. Atención integral al desarrollo de la persona* (pp. 1–18).

Peral, F., & Ferrari, F. (2020). Mediación herramienta eficaz para los retos de convivencia. *Revista de Intervención Psicosocioeducativa En La Desadaptación Social*, *13*, 85–98.

Pérez, -Archundía, Eduardo, & Gutiérrez-Méndez, D. (2016). El conflicto en las instituciones escolares. *Ra Ximhal*, *12*(3), 163–180.

Ramón, M., García, M., & Olalde, A. (2019). Algunas consideraciones sobre la resolución de los conflictos escolares. *Conrado*, *15*(67), 135–142.

Rodríguez, A. (2015). Inteligencia emocional y conflicto escolar en estudiantes de Educación Básica Primaria. Una experiencia desde el contexto de aula. *Revista de Ciencias Sociales*, *19*, 53–72.

Sandoval, L. (2002). Experiencias en gestión escolar y liderazgo de directivos y educadores. *Educación y Educadores*, *5*, 155–166.

Santana, E. (2018). El conflicto en niños y niñas de educación primaria. *Intervención Psicoeducativa En La Desadaptación Social: IPSE*, *11*(10), 43–54.

Stewart, B. (2015). *Leading through the use of productive conflict: A professional development that teaches principals to use productive conflict among teachers for organizational learning and growth*. Dissertation for the degreee of Doctor of Education), Ed.). University of California.

Universidad Autónoma de ICA. (2016). *Negociación y manejo de conflicto* (pp. 1–105).

Villagrasa, C. (2012). Los conflictos de derechos en el aula y las alternativas de gestión y resolución. *Educatio Siglo XXI*, *30*(2), 149–166.

Villamediana, J., Donado, A., & Zerpa, C. E. (2015). Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral. *Dimensión Empresarial*, *13*(1), 73–94. https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.339