



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 08-A

**“RELACIONES Y CONFLICTOS EN LA ESCUELA PRIMARIA,
LA AVENTURA DE SER DIRECTOR”**

**PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE
GESTIÓN ESCOLAR QUE PRESENTA**

SERVANDO HINOJOSA LUJÁN

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN EDUCACIÓN**

CHIHUAHUA, CHIH., OCTUBRE DEL 2002



DEDICATORIA

*En el trayecto de esta apreciada meta
conocí a una persona que confió, además
me alentó a seguir luchando; después
de algunos meses surgió una bonita relación,
de ésta, nació una linda niña: "Mi princesita";
a estas dos personitas tan queridas dedico este trabajo:*

Mi esposa e hija.

*También, y sin menospreciar
a los seres que me dieron la vida:*

Papá y Mamá.

¡ Mil Gracias !

INDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I DIAGNÓSTICO	
A. Historia	12
B. Contexto	14
C. Situación actual	16
D. Los conflictos de la escuela	19
CAPITULO II EL CONFLICTO Y LA GESTIÓN	
A. El problema–conflicto	23
B. Justificación.	26
C. Objetivos	28
CAPITULO III REFERENTES CONTEXTUALES Y TEORIZANTES.	
A. La Gestión escolar y el paradigma emergente	29
B. Normatividad y Gestión Escolar	35
C. El proyecto de Gestión Escolar	40
D. El rol del directivo actualmente	42
CAPITULO IV ALTERNATIVA.	
A. Panorama General.	46
B. Plan de trabajo.	48
C. Estrategias.	50

CAPITULO V ANÁLISIS Y ALTERNATIVA	
A. Resultados	74
B. Propuesta	76
CONCLUSIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	82

INTRODUCCIÓN

La magnitud de los conflictos en la escuela mexicana requiere de una atención inmediata y determinante, por lo que las relaciones de convivencia y compañerismo, sean determinantes en el aprendizaje de nuestros alumnos.

Los conflictos escolares influyen de manera significativa en el aprovechamiento de nuestros alumnos, además no se propicia el valor de respeto; éste es determinante para una verdadera formación de ciudadanos, el hecho de resolver nuestros conflictos y problemas por la vía del diálogo, no parece nueva, sin embargo, si es muy significativa para las escuelas.

En el presente trabajo me he propuesto demostrar cómo el manejo adecuado de los conflictos escolares, conlleva a un mejoramiento de las relaciones interpersonales y a un mejor ambiente de trabajo en la institución.

Después de que se han resuelto problemas en forma colectiva, conlleva a un aprendizaje como equipo, que mejora las relaciones de la institución, logra llevar a una escuela de una colectividad en sí, a una colectividad para sí, por lo tanto se integra una comunidad muy unida y los participantes forman un verdadero equipo de trabajo.

En la primera parte del diagnóstico realizo un recuento de lo que ha sido la Escuela Primaria Estatal *José María Mercado en su historia* y por los problemas que ha pasado, considerando también cuál fue el momento en que las relaciones empezaron a llegar a su punto de rompimiento y que permiten hoy plantearnos este proyecto para tratar de solucionarlas. Para ello se plantea la necesidad de implementar ciertas estrategias para poder salvar las dificultades que se tuvieron. Es decir, durante este capítulo se trabajará el estado que guarda la escuela y las relaciones de los maestros, así como los comentarios de algunos de ellos, que son relevantes al problema que nos ocupa.

En el segundo capítulo *El problema–conflicto*, defino cuáles son las condiciones de la escuela en cuestión, cuál es el problema y el proceso de cómo se han de mejorar las condiciones de ella con algunos factores que han intervenido.

En el tercer capítulo se analizan las distintas teorías relacionadas con la gestión escolar y el rol actual del directivo pasando por las distintas ideas, que según el paradigma crítico dialéctico debe de tomarse en cuenta.

En el cuarto capítulo planteo las estrategias para democratizar las actividades escolares y la toma de decisiones de manera colectiva y “consensada”. Por último presento los resultados que obtuve con el proyecto y un análisis que me permite realizar algunas conclusiones para el manejo de los conflic-

tos y la toma de decisiones que debe adoptar una institución al asumirse como solucionadora de sus dificultades; además se convierte en una organización autónoma y que con su propia gestión, pugna por una democratización de las actividades educativas.

Mi esperanza en la educación está puesta en los proyectos escolares que se plantean resolver problemas desde la escuela y para la escuela, no esperando que las autoridades descubran una fórmula mágica que solucione de una vez los problemas de ellas y de todas a la vez. Somos los directamente involucrados los que debemos encontrar la fórmula específica para nuestra situación.

Los maestros, directivos y los demás trabajadores de la escuela estamos involucrados de distintas maneras y con compromisos diferenciados, aunque, coincidentes. La gestión escolar, es involucrar a los participantes de los procesos educativos y proporcionar herramientas de trabajo en colectivo, gracias a todo lo anterior se puede observar un interés de todos que antes no se tenía.

La gestión involucra a los miembros de la escuela y da sentido a la participación de éstos, no nada más se interviene por hacerlo; sino que el actuar tiene un juicio de utilidad y de política, participo más y por lo tanto me involucro también en la toma de decisiones y por consiguiente al poder, éste es una

manifestación de ánimo de los demás a actuar como se propone y entre más personas expresen lo que hay que hacer, mayor democracia habrá en la escuela.

El directivo si tiene la audacia para llevar un liderazgo académico, puede tener un papel protagónico en la resolución de los conflictos en la escuela.

El desarrollo de las estrategias y los resultados que obtuve me permite invitar a todos los maestros a que conozcan esta metodología de resolución de conflictos y que lleven a cabo estrategias o proyectos similares, el hecho de ponerlos en práctica nos traerá consecuencias inmediatas favorables para nuestra escuela.

La propuesta que realizo para titularme de Licenciado en Educación Primaria de la UPN, no la he realizado pensando nada más en lograr el título y olvidarme de lo que en ella planteo, sino de lograr mejorar las relaciones interpersonales de la escuela y con ello, propiciar que los aprendizajes que los niños construyen, cada vez sean más significativos y pertinentes ante esta modernidad que nos envuelve y muchas veces nos trasciende, sin darnos cuenta; si no hacemos algo por nosotros no lo podemos hacer por los demás.

Termino esta introducción dando un consejo a los docentes, aprendan junto con sus alumnos a democratizar sus prácticas escolares y a resolver de forma colectiva sus conflictos y problemas.

CAPITULO I

DIAGNÓSTICO

A. Historia

La escuela tiene muchos años funcionando y aunque se llama “José María Mercado H.”, debe su nombre a un gran maestro que dedicó su vida a la enseñanza y es de las pocas escuelas que hace remembranza directa a un maestro sencillo pero con una gran trayectoria de Chihuahua; se conoce también como “Modelo” ya que desde su inicio se consideró como un modelo por el fuerte trabajo que se realizó en ella; fue tal su funcionamiento que de muchas colonias de la ciudad acudían a ella padres de familia con el fin de inscribir a sus hijos.

Al principio y por un espacio de alrededor de doce años tuvo buenos apoyos y creció su matrícula significativamente , sin embargo los últimos diez años la matrícula ha bajado y se sostiene ahí y la escuela ha sido incapaz de incrementarla.

Hace cuatro años llegó un director que comenzó estricto y enérgico, según él con muchas ganas de trabajar y por ser tan estricto comenzó a tener problemas y discusiones con algunos maestros y maestras, en ese tiempo se consiguió que a una maestra de la escuela se le diera cambio de actividad y se le pusiera en la subdirección y desde este momento ella se hacía cargo de lo administrativo. Sin embargo, la escuela necesitaba de un director y el profesor-director comenzó a faltar, para dedicarse a actividades político-partidistas, anduvo en la campaña electoral de ese momento ya que un maestro era candidato a diputado federal, pensando que si ganaba él tendría algún puesto político. El inspector escolar se enteró del problema por los maestros que le informaron en la escuela cuando él acudió para realizar algunas gestiones y que el director no se encontraba.

Las maestras informaron de su problemática en cuanto al director y los conflictos personales que con él tenían. Esto molestó mucho al director que desde ese momento decidió abiertamente luchar porque se fueran de la escuela algunos maestros y maestras, lo cual originó la separación del cargo del director y su reubicación en otra escuela. También se optó por retirar también a la subdirectora por su posición en el conflicto, que fue de apoyo al director.

Las autoridades educativas considerando problemático al personal docente dejaron a la escuela sin dirección por algunos meses, le encargaron lo administrativo al maestro de sexto grado, esto sucede de enero a principios

de mayo del 2000, en ese mismo mes llega un director para hacerse cargo provisionalmente de la escuela mientras terminaba el ciclo escolar.

El director encargado trata de tomar decisiones por consenso, aunque le habían advertido que el personal era problemático, éste se dedicó a trabajar tranquilamente sin considerar dichos “antecedentes”, llevándose bien con todos, incluso la mayoría llegaron a pedirle al Jefe de Educación que en ese momento dejara al director en su cargo por más tiempo, éste tuvo otros proyectos por lo que se retiró al terminar el ciclo escolar y quedó una maestra de encargada provisional, después de quince días se retiró al no estar de acuerdo con las disposiciones administrativas sobre el cambio provisional de su plaza; por lo que nuevamente llegó otro encargado.

Dos meses después llegue, me hice cargo de la dirección de manera ya dictaminada por las autoridades educativas.

B. Contexto

La escuela se encuentra ubicada entre las calles 20 de noviembre y Ocampo, teniendo cercanas otras tres escuelas estatales y teniendo alumnos de la zona cercana pero también de la parte sur de la ciudad, esto por estar la escuela en la pasada de los camiones y algunos padres de familia han argumentado que acuden a la escuela por esta razón.

Las escuelas que se encuentran cerca de la escuela tienen matriculados a la mayoría de los niños de las colonias vecinas; por lo tanto a la escuela no le queda otra que aceptar niños de colonias lejanas a la misma.

La zona de influencia de la escuela está acotada por las escuelas estatales mencionadas, ya que esta ubicada en un lugar donde las familias no son de bajos recursos económicos, sin embargo los niños de la escuela si lo son.

La situación económica de los alumnos es de clase baja, la escuela de preferencia de las cuatro escuelas cercanas no es esta, sin embargo sostiene una matrícula aceptable, aunque a la baja pues ha tenido que ceder algunos salones para oficinas administrativas.

Los espacios con que cuenta para el esparcimiento de los niños durante sus descansos son amplios.

Los recursos de que dispone la escuela son escasos, no tiene computadoras, no cuenta con clases de computación, como las escuelas del sector donde esta ubicada.

Los padres de familia no colaboran en la escuela, sólo lo hacen de manera escasa y esporádica, las cuotas acordadas por la sociedad de padres no cubren las necesidades de la escuela, y la pagan el 82 % de los padres.

C. Situación actual

La escuela se encuentra en una etapa de cambio, algunos problemas se han agudizado, como el de la relación maestro–maestro y maestros–padres de familia

La escuela atiende 314 alumnos de Educación Primaria. Su plantilla está constituida por 12 profesores con grupo, un profesor de Educación Física, un profesor de Educación Artística y un profesor de Educación Musical, dos trabajadores manuales. El director ejerce esta función desde hace cinco meses.

En este momento el Consejo considera oportuno, instado por los maestros y el director, iniciar un proceso para la elaboración de un proyecto coherente con el Proyecto Educativo de la escuela. Durante una reunión, el profesor Director plantea la necesidad de organizar el taller de Educación para la De-

mocracia y resolución de conflictos por vía pacífica, como conjunto de estrategias para darles un cauce adecuado a los conflictos de la escuela y a las relaciones interpersonales; a fin de adecuarse a las nuevas directrices que exige el planteamiento de la gestión escolar.

Los maestros y maestras de la escuela tienen valores que los hacen distintos unos a otros y no han aprendido a manejar adecuadamente esta diferencia, de tal forma que no les cause demasiados problemas.

El personal de la escuela se considera dividido por sus opiniones, algunos comentarios que aclaran el porqué los maestros se consideran a sí mismos separados del resto del plantel, la importancia del trabajo colectivo no se encuentra clara en la escuela y existe la necesidad de un proyecto y el aprendizaje que éste conlleva.

Situaciones de la práctica

Maestra 1:

“No hemos encontrado la forma de trabajar en equipo, las reuniones suelen ser de información y se decide poco colectivamente, el problema que tuvimos con el anterior director es que no venía... cada uno sigue la línea que le parece y procura no meterse en el trabajo de los demás. Si hubiese un interés común sería más fácil y más enriquecedor para todos. A mí me parece que las relaciones no son las mejores porque somos distintos, pero en el

grupo yo creo que todos respondemos... yo en mi grupo trabajo a gusto y no me meto con nadie, así no tengo problemas.”

Maestra 2:

“A nosotros nos tienen en educación como conflictivas porque no nos dejamos y porque a un director que tuvimos anteriormente supuestamente lo corrimos, pero ni siquiera venía, además él ha tenido problemas en otras partes; sin embargo, las relaciones dentro de la escuela no son las mejores, entre maestros y entre maestros y padres de familia”.

Maestro 3:

“Los padres de familia son muy exagerados y últimamente nos han tocado unos difíciles, tenemos alumnos de todas las colonias de la parte del sur de la ciudad y hacemos lo que podemos”.

Maestro 4:

“Los conflictos que hemos tenido, cualquier escuela los tiene, porque en todas partes hay gente diferente, no se por que nos tienen en ese concepto.”

Los comentarios del resto del personal esta relacionado con la manera de pensar de los anteriores maestros, sin embargo, las relaciones del personal

no son del todo conflictivas entre ellos, hay grupos dentro de la escuela que han logrado mantener una relación sin problemas. Por otro lado me complace que con el trabajo hemos sabido demostrar que por más conflictos que nos achaquen, podemos seguir adelante, con o sin ayuda de nuestras “autoridades educativas” y digo entre comillas porque para mi no lo son.

D. Los conflictos de la escuela

La nueva gestión escolar plantea la democratización de las actividades escolares y la resolución de conflictos por la vía pacífica conlleva a las escuelas a obtener un aprendizaje tan significativo que el hecho de aprender a manejar los propios conflictos, los lleva a obtener una cohesión interna como colectividad importante. (Se ha estipulado la palabra resolución por considerar que los conflictos en si mismos no tienen solución por que la contraposición no se puede eliminar, sin embargo la resolución implica un manejo, un acuerdo de cómo hay que tratar las diferencias).

Paco Cascón¹ clasifica los conflictos atendiendo a dos criterios: los elementos personales que intervienen y la naturaleza de los propios conflictos.

Atendiendo a los elementos que intervienen se pueden considerar las siguientes categorías:

¹CASCÓN, Paco, Resolución no violenta de los conflictos, imprime color, julio del 2000, Ags. México, pp. 8, 25.

- * intrapersonales, cuando se trata de conflictos que experimenta el individuo consigo mismo, fruto en ocasiones de decisiones que debe tomar y cuyas repercusiones no conoce, o bien por falta de iniciativa en la ejecución de sus decisiones.

- * interpersonales, cuando la situación se da entre individuos diversos del centro.

Otras categorías serían:

- * entre persona y grupo

- * entre grupo y grupo

- * entre persona y organización

- * entre grupo y organización

- * entre organización y organización.

Atendiendo a la naturaleza del conflicto se puede hablar de:

a) Conflicto sustantivo, que afecta a la tarea. Surge cuando hay desacuerdos en la tarea que se ha de realizar o en el modo en que ésta se ha de llevar a cabo. Dentro de esta categoría nos podemos encontrar con:

- * Desacuerdo en los objetivos que se persiguen.

- * Desacuerdo en relación con los medios (humanos, materiales o funcionales) que se han de aplicar para alcanzar el objetivo.

- * Fijación de objetivos superiores a las posibilidades de alcanzarlos.

- * Solapamiento de funciones.

- b) Conflicto afectivo, que se refiere a la cohesión y clima de la institución. Son conflictos emocionales que surgen de las relaciones interpersonales en la lucha por hacer triunfar una u otra solución. Dentro de este tipo podríamos considerar:
 - * Las diferencias y roces en las relaciones entre personas de distinta formación, edad, origen social, etc.

 - * El desacuerdo en el campo de los valores.

 - * El ejercicio de los roles.

 - * El modo de ejercer la función.

 - * Los problemas de comunicación.

 - * La existencia de una minoría siempre subyugada a una mayoría.

Los diferentes conflictos que se dan en la escuela son de índole diversa como se ha mencionado arriba se describen a continuación:

Los maestros se encuentran claramente confrontados por tener valores distintos en cuestiones como el uso obligatorio de uniformes, la entrega oportuna de los requerimientos de la dirección e inspección escolares. Los maestros tienen opiniones distintas, además, de diferentes formas de darlas a conocer.

Los problemas con los padres de familia son solucionados de manera particular por los maestros y no se tiene una identificación colectiva para hacerlo.

Todo el personal de la escuela y una pequeña parte de los padres de familia se encuentran en conflicto por diversas situaciones que se dan en la escuela, como el hecho de cobrar por parte de la escuela una cuota de inscripción, ¿Quién dará las clases de Inglés y cuánto cobrará? ¿Cómo habrán de distribuirse los grupos en los horarios?, ¿Quién atenderá la cooperativa escolar?

Las acciones que realizan las partes son enfrentamientos cuando se realiza alguna reunión, convocada por parte de los padres de familia involucrando al resto de los padres de familia, para plantearles sus opiniones respecto a los problemas de la escuela.

CAPITULO II

EL CONFLICTO Y LA GESTIÓN

A. El problema–conflicto

La cuestión de los conflictos, tanto en el plano individual como en el colectivo, constituye un asunto central en la calidad de las escuelas, en particular, y de las organizaciones humanas, en general. Ignorar ésta dimensión equivale a reducir las posibilidades de implantación y desarrollo de un programa de calidad en la gestión y del logro de los resultados esperados.

Una observación sistemática de las organizaciones de calidad, tanto escolares como no escolares, revela la existencia de un armazón coherente de valores individuales y de valores compartidos que marca la ética de la organización, orienta las decisiones, da fuerza a los compromisos y otorga sentido a las actuaciones de todo el personal.

Es en el campo de los valores que no son compartidos donde los conflictos tienen su significado y trascendencia y es donde la problemática de la escuela se agudiza de manera importante, el hecho de que los maestros no contemos en las escuelas con una metodología adecuada del manejo de los conflictos representa ya un problema.

En las escuelas de calidad, esto es que han decidido mejorar lo que pasa dentro de ellas; las relaciones con las personas se fundamentan en los principios de respeto a la dignidad del individuo, de lealtad, es decir, de corrección ética y de confianza recíprocas. Y estos principios presiden las relaciones de los directivos con los profesores, de los profesores con los alumnos, de la institución con las familias y de los alumnos entre sí y afectan, en general, a toda la esfera de relación de la institución escolar.

Está fuera de toda duda que ninguna organización humana es un paraíso y la escuela desde luego no es una excepción. Como en todo espacio social, en ella se dan cita, esas dos facetas contrapuestas que son propias de la vida, los antagonismos entre personas o entre grupos y, a un tiempo, la integración de todos en una comunidad.

El conflicto constituye, con frecuencia, un capítulo importante de la vida de los centros educativos por la confrontación de intereses entre personas, o por las diferencias existentes en las perspectivas propias de los diferentes niveles jerárquicos o de la realidad.

La escuela José maría Mercado presenta de manera descarnada y visible una problemática relacionada con el manejo que se le ha venido dando a los conflictos y que de manera real ha repercutido en las relaciones de la institución; dividiendo la escuela en varios grupos, relacionándose entre sí solo de

manera esporádica y no intencionada, sin embargo existe en los grupos el deseo de superar los problemas de la escuela.

El problema mayor de la escuela es que no se han sabido manejar de manera adecuada los conflictos y estos cuando la crisis tuvo su clímax terminó con la desaparición de una de las partes, a saber con el director, sin embargo los conflictos han seguido y ahora los padres de familia representan también una parte de los conflictos de la escuela, misma que tiene ya una imagen de escuela conflictiva por parte de las autoridades educativas.

Las relaciones de la escuela son problemáticas, la convivencia se da de manera esporádica entre todo el personal y los grupos existentes no están dispuestos a ceder cuando se quiere tomar alguna decisión que involucre a todos.

¿Se pueden manejar los conflictos de manera que ninguno se sienta tan afectado como para no querer continuar en su resolución? ¿Los problemas de la escuela serán únicos e irremediables? ¿Tienen mejoría las malas relaciones entre el personal docente y directivo y padres de familia?.

B. Justificación

Los maestros no entendemos todavía que los conflictos son parte normal de la vida de todos, aún creemos que los que tienen conflictos son *diferentes* y se comportan diferente y que es inaceptable para la sociedad y que además demuestran la anormalidad de la gente; también es problema en la escuela darse cuenta que ¿Cuáles son los problemas? Y descubrirlos es una fortaleza no una debilidad; Hay una marcada intención de tratar de simular que no hay problemas y que cuando tratan de salir hay que aplastarlo rápido para que no surja.

La manera en que se actúa en la escuela es a la defensiva tratando de controlar los conflictos y problemas en vez de darles respuesta a través de un tratamiento de concertación de conflicto.

Es importante entender que la forma fácil de control fue en su momento expulsar al revoltoso, al “malo”, pero pronto hubo otro que lo reemplazó, el mismo maestro ve la expulsión como una amenaza, por lo tanto reacciona negativamente; este tipo de medidas no soluciona y si desmotiva al que participa. Estas intervenciones se ven como una advertencia, de poder, pero sin resolver los problemas.

La escuela como organización para el mantenimiento de pautas (personas), de adaptación (Katz y Kahn) y, de servicio social (Blau y Scott), lo cierto es que tiene una especificidad ampliamente reconocida. Ésta proviene tanto de la naturaleza de los fines que asume como de la peculiaridad de su organización. Las funciones que se le asignan (facilitar aprendizaje, potenciar la formación, adaptar socialmente, etc.) son variadas, complejas y no siempre bien delimitadas en sus objetivos y medios.

Las escuelas incluyen colectivos de personas distintas (padres, madres, profesores, alumnos, trabajadores manuales, director de la institución...) en sus objetivos y en sus intereses. De hecho, la característica esencial de la cultura escolar es la diversidad de patrones de pensamiento, de creencias implícitas que subyacen y dan significado a la vida y práctica educativa.

Sus miembros no han sido seleccionados previamente, tienen la obligación de asistir y suelen carecer de identidad colectiva.

No hay un modo óptimo de desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje y los procesos organizativos no siempre son técnicos y racionales.

Entre los profesores hay una tendencia al aislamiento en las aulas y es escasa la interacción.

La escuela es una organización que no dispone de tiempo para la gestión, debiendo dar prioridad, ante la escasez de recursos, la atención a aspectos de docencia. Por otra parte, el intento de aplicar procesos participativos en la

gestión hace más acuciante el problema, pues añade, a la falta de tiempo, el nivel de disponibilidad de los diferentes miembros de la comunidad.

C. Objetivos

Los objetivos planteados a cumplir en este proyecto de gestión son todos relacionados con el manejo de los conflictos y el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

- 1.- Conocer una metodología de resolución de conflictos por vía pacífica

- 2.- Llevar a cabo un taller de resolución de conflictos y adoptarlo como proyecto en la escuela, sometiéndolo a la consideración de todo el personal.

- 3.- Mejorar las relaciones entre las personas y entre los grupos.

- 4.- Adoptar una forma de diálogo activo en las reuniones del personal de la escuela.

- 5.- Mejorar las relaciones entre el director y el resto del personal y adoptar el consenso como forma de tomar decisiones.

CAPITULO III

REFERENTES CONTEXTUALES Y TEORIZANTES.

A. La Gestión Escolar y el paradigma emergente.

Como profesionales de la educación enfrentamos día a día la exigencia de mejorar la calidad de la escuela. Este deber, es impuesto a partir de los cambios en las demandas sociales, modificaciones tecnológicas y organizacionales, así como de la necesidad de fortalecer la democracia política y para su logro requiere de un sujeto que la escuela tradicional no ayuda a formar.

Las reformas curriculares, pedagógicas y de la política educativa, ponen de manifiesto la condición de autonomía de los actores educativos en la creación de estrategias específicas para realizar su práctica escolar. La autonomía se percibe desde una perspectiva democrática, en un contexto en que la descentralización es una condición necesaria. La gestión escolar particular de cada escuela, queda como mediadora entre los grandes objetivos de la educación y las diversas particularidades de cada contexto.

La gestión escolar, se presenta aquí como un espacio para articular ambos polos (macro y micro) en la creación de una cultura de transformación educativa. Este proceso implica no sólo reconocer las necesidades de los estudiantes, de los profesores y de cada escuela en particular, sino también aceptar el carácter cultural de la región en la que se opera.

La gestión considera entonces, a la escuela como unidad de cambio, de transformación. Sin embargo queda como condición de que las interacciones sean democráticas y que todos los actores educativos participen.

Algunos de los requisitos y consideraciones que debe se deben de puntualizar en torno a la gestión escolar y de acuerdo a Guomar Namó de Mello son que:

- ❖ Interviene de manera holística en la institución.
- ❖ Es incluyente.
- ❖ Concibe a lo educativo como una totalidad.
- ❖ Considera a la escuela como base.
- ❖ Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa.

- ❖ Promueve y logra que los sujetos de la acción educativa adopten un rol protagónico en el cambio educativo. Es decir, que más que como sujetos su participación como actores.
- ❖ La intencionalidad de las acciones, conlleva procesos de planeación y evaluación para el logro de los resultados buscados.
- ❖ Los grandes objetivos y propósitos redundan en la elevación de la calidad del trabajo docente y de los procesos de aprendizaje de los alumnos.

Adoptamos esta nueva forma de concebir el quehacer escolar, porque hemos visto como los paradigmas tradicionales de administración educativa, han sido rebasados en mucho, por la problemática que aqueja nuestro sistema educativo nacional. Estoy convencido, de que muchos de ellos se podrán resolver, únicamente cuando el colectivo escolar realice un diagnóstico de la problemática, asuma estrategias de solución, las implemente y ponga en práctica. Es decir, hoy se considera que la solución a los problemas actuales de la educación debe darse desde los microespacios del sistema (las escuelas), pues la calidad educativa será tal en la medida en que aquellos se resuelvan oportuna, pertinente y eficazmente. Ello quiere decir que se deben atender y resolver los problemas desde los espacios donde se originan. De ahí que sea importante la participación de la escuela y de los individuos que interactúan en ella, en la mejora de esa calidad educativa.

Elizondo² (2001A;84) quien menciona como premisas principales para el modelo de gestión emergente las siguientes:

1. Participación democrática. Participación de los sujetos educativos (maestros, alumnos, padres de familia, directores, supervisores, autoridades educativas, comunidad en general) define lo que es y debe ser la educación que brinda el sistema educativo.
2. Autonomía. Las escuelas pueden decidir y conducir su desarrollo como institución educativa, optando por los caminos más acordes con sus propios contextos hacia el logro de los propósitos y objetivos de la educación.
3. Liderazgo. Es fundamental una coordinación y conducción académica que facilite la intervención y participación en la toma de decisiones de quienes están involucrados directamente en la tarea educativa.
4. Organización escolar. Los cambios en la forma de conducir los procesos educativos implican necesariamente una reorganización en las actividades, en la distribución de roles o papeles, en las formas de participación, en el ejercicio de la autoridad, en la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje, en las relaciones interpersonales, etc. En suma, una nueva forma de concebir la cultura académica que se genera en los espacios educativos.
5. Planeación y evaluación escolar. Se refiere a los procesos mediante los cuales se concretan las opciones de cambio y mejoramiento de la vida escolar.

² EILIZONDO, Aurora. La nueva escuela I, Dirección, liderazgo y gestión escolar P.p. 57-63

Hablar, pues, del modelo emergente, conocido como el de gestión escolar, tiene implicaciones que están determinadas por la voluntad de hacer los cambios necesarios, tanto sociales como educativos, en la búsqueda continua por ofrecer una mejor educación, más equitativa y pertinente; en suma, una educación de calidad.

La gestión escolar identifica básicamente cuatro dimensiones convergentes en los sistemas educativos, que al actuar dan vida a los hechos que allí se manifiestan todos los días y que van conformando la llamada cultura escolar:

Político-educativa. Establece las responsabilidades que le corresponden a cada cual (civiles, administrativas, financieras); señala las modalidades de financiamiento y de respuesta a la comunidad, los contratos de trabajo entre empleadores y empleados y otras actividades inscritas en este ámbito. Esta primera dimensión comprende también la organización administrativa.

Académica. En muchos sentido es la más significativa desde el punto de vista educativo, pues concreta las acciones comunicativas particulares que se dan en el salón de clase, pero se extienden dentro y fuera de la escuela. En esta dimensión, la acción del docente, la función que desempeñan los contenidos educativos que se trabajan y los efectos que se registran sobre los

alumnos se convierten en los ejes concretadores de las acciones de carácter específicamente técnico y pedagógico.

Administrativa. La acción académica de la escuela y el sistema educativo requiere para concretarse una serie de respaldos adicionales que se dan primordialmente fuera del salón de clases y que se inscriben en dos terrenos igualmente importantes. Por un lado, el respaldo se debe manifestar en la organización administrativa, la cual debe permitir a la escuela y al sistema ser partes del mismo proceso, apoyando todas las actividades de lo académico que se dan dentro y fuera del salón de clases. Por otro lado, la dimensión académico-administrativa debe manifestarse en la consecución y el manejo de los recursos presupuestales y programados y no programados, lo cual le permite a la escuela y al sistema operar cotidianamente, tratando de solventar las problemáticas materiales que se presentan a diario.

Social-comunitaria. Vuelve a ser relevante para la vida educativa incorporar la intervención y el apoyo de los padres de familia, pues son un respaldo imprescindible en el aprendizaje, sin el cual éste no puede concretarse sólidamente. Entre familia y educación debe existir un puente indestructible que la gestión escolar debe coadyuvar a construir y consolidar, apoyando a la familia cuando sea necesario, estableciendo así mecanismos continuos de retroalimentación entre escuela y familia. Así mismo, la gestión escolar plantea

la necesidad de que la educación se identifique con su comunidad en dos sentidos. Por un lado, el entorno natural donde se ubica el centro escolar o el sistema educativo y, por el otro, la comunidad en su sentido social.

Estas cuatro dimensiones no operan de manera aislada, sino que interactúan intensamente, caracterizando los procesos educativos y las formas culturales que determinan a la organización escolar.

B. Normatividad y Gestión Escolar.

El origen de los nuevos paradigmas de la gestión escolar no está en nuestro país. Para algunos sea una moda pasajera, para muchos de nosotros, es una posibilidad real de transformación y solución de la problemática educativa. Cada vez son más los países que adoptan como política educativa, este nuevo enfoque administrativo: Argentina, Colombia, Chile, Brasil, entre muchos otros.

En nuestro país, la reforma educativa adquiere contundencia a partir del Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica, que en 1992, modificó sustancialmente la forma de operar los servicios de educación básica. Es-

tos cambios continuaron y se fortalecieron con la promulgación de la Ley General de Educación en 1993, y posteriormente con las leyes estatales de educación. Con estos instrumentos se pretende sentar bases sólidas para alcanzar dos objetivos prioritarios: cobertura y calidad.

Equidad, calidad y pertinencia de la educación sólo pueden llegar a concretarse en una escuela en la que profesores, directivos y estudiantes compartan la responsabilidad de preservar la cultura, accedan al conocimiento universal, socialicen los valores para la convivencia democrática y promuevan la creatividad y la innovación. Pero además es importante la participación de los padres de familia y la comunidad en su conjunto.

En este sentido, se considera que los directivos son agentes de cambio, claves para la transformación escolar; de su participación depende que la escuela se fortalezca.

La gestión escolar es uno de los elementos presentes en la política educativa, la cual define el proyecto educativo para toda la nación. Sin embargo, la política educativa no se agota en la definición de uno o varios proyectos político-educativos, sino que incide directamente en las disposiciones jurídicas necesarias para concretarlos. Así, la normatividad debe verse como expresión y parte de la política educativa.

En México la regla jurídica máxima es nuestra Constitución y es su artículo 3º, el que maneja todo lo relacionado con la educación. El mismo, en su Fracción II, incisos a y c establece como criterio que la educación:

“Se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Además:

- ❖ Será democrática, considerando la democracia no solamente como estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.
- ❖ Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos...” (SEP:1993;27)

Estos extractos de nuestra Carta Magna, apoyan y sustentan las consideraciones que en el ámbito teórico, la gestión escolar maneja.

Por otro lado la Ley General de Educación (SEP:1993), manifiesta que todo individuo tiene derecho a recibir educación, por tanto todos los habitantes del país tienen el derecho de acceder al sistema educativo nacional, con solo

satisfacer los requisitos que establezcan las disposiciones generales aplicables. Además establece que:

- ❖ La educación es un medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social.
- ❖ El proceso educativo deberá asegurarse de la participación educativa del educando, estimulando su iniciativa y su sentido de responsabilidad social para alcanzar los fines a que se refiere del artículo 7º, que es precisamente para contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas.

Haciendo un análisis de lo anterior, se puede percibir cómo el presente trabajo únicamente lo que persigue es dar cumplimiento cabal a lo que la Ley General de Educación establece.

Concretizando aún más los elementos de la política educativa que avalan o dan soporte a la gestión escolar está el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, pues en él se sientan las bases para un nuevo modelo de gestión educativa, ya que promueve: por un lado, la participación social, la equidad, la democracia y la igualdad de oportunidades; y por otro entiende al individuo como un ser crítico en constante transformación y cons-

structor permanente de su propio conocimiento. Define también, el nuevo tipo de gestión: “la magnitud y la trascendencia de la obra educativa que reclama el futuro de México entraña la participación de cuantos intervienen en el proceso educativo: los maestros, los alumnos, los padres de familia, los directivos escolares y las autoridades de distintas esferas de gobierno” (ANMEB). Se puede decir, que a raíz de su firma en 1993, se sientan las bases legales para el nuevo modelo de gestión escolar.

Otorga sustento también el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 (SEP 1995;43) quien especifica lo siguiente:

La unidad básica del sistema educativo es la escuela: el espacio donde profesores, directores y alumnos comparten la responsabilidad cotidiana de la enseñanza y el aprendizaje. En cada plantel los padres de familia y otros miembros de la comunidad se unen en el objetivo común de participar en la formación de los alumnos. Para elevar la calidad de la educación pública es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa. Por ello, es indispensable articular las estructuras y los procesos mediante los cuales se realizan las funciones de gestión dentro y fuera de las escuelas.

Como se observa, las políticas educativas actuales incluyen las principales premisas del modelo emergente. No se trata de seguirlo al pie de la letra,

sino de hacer una apropiación crítica; por lo mismo, en la práctica educativa cotidiana se le debe concebir como otra manera de conducir la administración escolar, distinta a la manera tradicional, donde se subraya lo pedagógico y lo académico bajo otra forma de organización escolar.

C. El Proyecto de Gestión Escolar.

Todas las aspiraciones, anhelos y compromisos mencionados con anterioridad, quedarían de manera global si solamente lo manejáramos en esta parte de la teoría de la gestión escolar. Deben concretarse en un proyecto escolar que haga significativa la tarea educativa para todos los participantes.

Nosotros entenderemos al proyecto escolar, como un instrumento que articula la acción de todos los miembros de la comunidad escolar, especialmente la del personal docente y directivo, para solucionar los principales problemas educativos que enfrentan, de acuerdo con sus necesidades y características específicas.

La creación de proyectos permite reconocer que las finalidades y objetivos generales de la educación trascienden a los centros escolares, sin negar con ello que son un factor central que hay que considerar.

Las características más representativas del proyecto escolar son, según Elizondo ³

La integración de los docentes y directivos en un equipo de trabajo que, partiendo del reconocimiento de que sus responsabilidades apunta a propósitos comunes, propone y asume tareas y responsabilidades en función de las potencialidades de cada participante.

1. El desarrollo de un trabajo sistematizado que optimiza los espacios instituidos (Consejo técnico) y promueve la comunicación bidireccional para fortalecer vínculos de pertenencia grupal.
2. La identificación de problemas que afectan los ámbitos de enseñanza-aprendizaje, organización y administración, así como la vinculación con la comunidad que matiza particularmente la vida de cada escuela.
3. El impulso a la participación de los padres de familia y la comunidad, a través de sus representantes, en el fortalecimiento de los propósitos escolares.
4. La consideración del alumno como sujeto participativo y centro de atención en la tarea educativa, que sabe, piensa, anhela, produce y tiene opiniones propias.
5. La promoción de actividades formativas para los maestros en el mismo centro de trabajo, en el que se reconstruyen los papeles en función de la comprensión de las políticas educativas.

³ Op. Cit. ELIZONDO, A. 2001 P. P. 163.

6. La planeación de propósitos, metas, actividades y estrategias de seguimiento que conjuntan las decisiones derivadas de las políticas educativas con las aspiraciones de los sectores de la comunidad, permitiendo la renovación permanente de los esquemas de participación colectiva.

El proyecto escolar no es la solución de todos los problemas que afectan a la escuela, pero sí permite identificarlos claramente y establecer los niveles de responsabilidad que cada involucrado ha de asumir de acuerdo con su posición en la estructura organizativa.

D. El rol del directivo actualmente.

El directivo escolar ocupa un lugar primordial en la estructura del sistema educativo. Su papel es principalmente de articulador y enlace entre las diversas instancias. Para el cabal cumplimiento de estas funciones debe ser un comunicador eficiente, favorecer el análisis y la discusión crítica de los problemas y establecer el diálogo en la comunidad. Es decir, el directivo debe ser animador y gestor de nuevos procesos de interrelación humana. El liderazgo en los centros escolares es una labor difícil que requiere mucho compromiso del directivo, pues impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida.

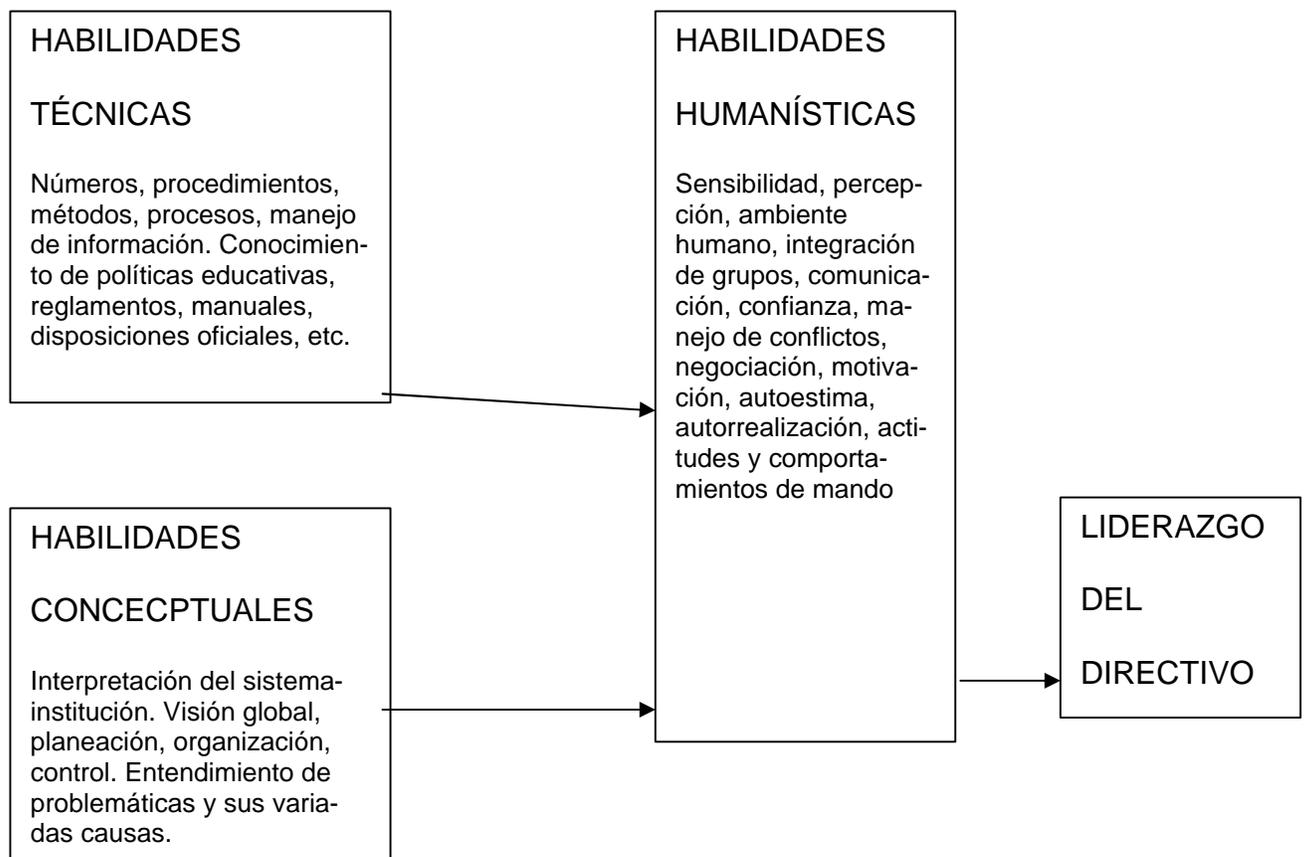
Según Elizondo⁴ (2001) algunos de los factores que influyen en la conquista del liderazgo por parte del directivo son:

- ❖ El grado de confianza que el grupo concede al directivo.
- ❖ El poder vinculado a la posición del directivo.
- ❖ El nivel de conocimientos e información sobre las tareas por desarrollar.
- ❖ Capacidad para guiar y estimular hacia el logro de resultados.
- ❖ El grado de comunicación con el grupo.
- ❖ Estimulación hacia la participación y atención a sugerencias, transmitiéndolas en forma tal que sean aceptadas favorablemente.
- ❖ Mostrar sensibilidad a las necesidades del grupo.

El directivo debe buscar los medios más idóneos para que se realicen las tareas de gestión, que apoyen los cambios y las transformaciones necesarias ante los nuevos contextos educativos. Es un agente de apoyo a la escuela y su principal función es colaborar en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos.

⁴ Op. Cit. ELIZONDO, A. P.p. 64

Para pasar de un ejercicio directivo meramente administrativo o individualista a uno colectivo o colegiado, es necesario que el directivo asuma las funciones de dirección y coordinación de esfuerzos como un verdadero líder. Para lograrlo necesita una serie de conocimientos y habilidades. (Elizondo:2001b;64)



El reto es sumamente grande. Sobre los hombros de los directivos recae en mucho la responsabilidad de lograr cambios sustanciales en la forma de trabajar en las escuelas. Somos promotores de la transformación. Es nuestro deber entonces, prepararnos para afrontar con valentía y conocimiento de causa los problemas y tratar de solucionarlos.

Sin embargo, no se debe percibir, como que únicamente en el director recae toda la responsabilidad. Son el trabajo colegiado: los comités de los padres, las asociaciones de los alumnos, el consejo técnico de los maestros, todos ellos responsables en cierta medida del éxito o fracaso de la implementación de los proyectos escolares. Sin embargo, se puede percibir al directivo, como la “bujía” del mismo.

Solamente mediante la autogestión en nuestras escuelas, habremos de dirigir nuestro paso hacia las estrellas.

CAPITULO IV

ALTERNATIVA

A. Panorama general

La propuesta como resultado de mi proyecto de gestión está relacionada con los problemas que a diario se dan en las escuelas y es el hecho de ser diferentes. La propuesta es reconocer que la diferencia no es un problema sino un valor, una alternativa de enriquecimiento mutuo, también la propuesta está relacionada con el aprendizaje en colectivo de una metodología de tratamiento de los conflictos escolares, que son los conflictos que tienen en problemas a las escuelas, los que se describieron en la parte teórica, de roles, interpersonales y de valores e intereses.

Al hablar de conflictos hemos tenido algunas dificultades porque el solo concepto de “conflicto” es manejado con varias connotaciones.

La propuesta con el tema del manejo y resolución de conflictos por vía pacífica, consideramos que es democrática, ya que la democracia por si sola no resuelve todos los problemas y/o los conflictos, es decir, las diferencias, divergencias o contradicciones que han generado problemas; éstos siguen

existiendo a pesar que la toma de decisiones sea democrática y que todos los integrantes del grupo participen en su construcción.

El propósito fundamental del taller es proporcionar una forma pacífica de resolver los conflictos y ayudar a propiciar que en la escuela se construya una manera permanente de solución a las diferencias, problemas y/o conflictos.

Las dinámicas empleadas tienen utilidades diversas sin embargo constituyen una fuente importante de aprendizaje en la resolución de conflictos, negociación y auto-mediación de conflictos.

El mismo concepto de conflicto nos lleva ya a controversia esto hace necesario que aclaremos el sentido del concepto de conflicto no sin antes puntualizar otras definiciones que lo complementan, que hemos venido entendiendo como tal.

Divergencia. Se trata de incidentes en los que hay desacuerdo o confrontación, estos desacuerdos son constantes, en ellos existe contraposición entre las partes, pero no presentan valores o intereses antagónicos (Irreconciliables).

Pseudoconflicto. Es un conflicto aparente, puede haber una diferencia en la que las partes involucradas parecen estar irreconciliablemente divididos, sin

embargo es de fácil solución, solo hay que llevarlos a comunicarse sus posiciones y mostrar que no hay contraposición.

Conflicto latente. En el las partes no saben que existe una diferencia importante entre ellos, sin embargo el conflicto existe.

Conflicto. Es una contraposición de intereses o valores (en pugna).⁵

B. Plan de trabajo

El plan de trabajo estuvo diseñado para seis meses de duración, dio inicio en el mes de enero y terminó en junio del 2001, las actividades a desarrollar se planearon de la siguiente forma.

El director con el conocimiento previo de los problemas de la escuela y el hecho de haber participado en el taller de “Educación para la Democracia” y el de “Resolución de conflictos”, propuso al resto del personal de la escuela mencionada que realizaran un proyecto con el fin de resolver los conflictos de la escuela y mejorar las relaciones interpersonales.

Las actividades se realizaron de la manera siguiente:

⁵ ÁVILA, R. Fco. Javier., Sánchez Alicia y otros Educar en la democracia es educar en la libertad colectiva pp.45-64

En enero se comenzó al proyecto y se pidió al equipo de Educación para la Democracia el taller de resolución de conflictos y un seguimiento en la escuela del mismo.

Del taller se seleccionaron las estrategias para el proyecto y darles prioridad a tales estrategias.

Las estrategias seleccionadas fueron CONSEJO ESCOLAR, en un día de trabajo se realizó la dinámica planteada que consistía en un juego de roles donde un grupo de alumnos toma una escuela.

La segunda estrategia fue la de UNA LISTA APURADA, donde se puso en práctica la capacidad del grupo para tomar un consenso y se propusieron algunas reglas para posteriores consensos.

La estrategia tercera para el mes de febrero fue la de RUMBO A RÍO en la que se proponía una forma de adoptar una decisión colectiva después del consenso y cuando éste no es posible, en este mes se realizó también la estrategia de ORGANIZACIÓN DEL PRIMER CONVIVIO CON TODO EL PERSONAL.

La estrategia de ESTILOS PREFERIDOS DE CONTENDER, se propuso con el fin de que cada uno se diera cuenta de cual es su manera más frecuente de que contiene ante una dificultad o conflicto y se desarrolló en el mes de marzo.

La última estrategia que se planteó fue la de Conferencias a los padres de familia, se realizaron cuatro en total, una por mes a partir de marzo.

C. ESTRATEGIAS

Estrategia 1

CONSEJO ESCOLAR⁶

DEFINICION

Se trata de un juego de roles sobre una reunión del consejo escolar de un plantel.

OBJETIVOS

Comprobar las dificultades y tensiones que se producen en un ambiente donde se dan cita intereses y percepciones contrapuestas. Comprobar las dificultades que pueden surgir al intentar concretar los valores de un proyecto de "educación para la paz". Entender un poco mejor otros roles de los que en la vida nos toca o hemos elegido vivir. Estimular la creatividad en la búsqueda de soluciones a problemas de comunicación y conflictos escolares.

PARTICIPANTES

Grupo de 20-32, a partir de 11-12 años. Preferentemente para personas del ambiente escolar. Ideal para los propios maestros y padres y madres, y más si son de un mismo centro.

⁶ Op. Cit. CASCÓN, Paco. Pp. 45-48

MATERIAL

Tarjetas con los roles. Mesa alrededor de la que se hace la reunión. Otras habitaciones donde poderse reunir previamente los diferentes sectores del consejo para discutir sus estrategias para la reunión.

CONSIGNAS DE PARTIDA

Ver las propias de un juego de rol. Se divide el grupo en 16 personas a las que se les reparten las tarjetas de los roles (al azar, después de barajarlas y sin que nadie más las vea) que habrán de respetar escrupulosamente. El resto harán de observadores para cada rol y alguno general.

DESARROLLO

El escenario del juego es una sala de reuniones de un centro de Educación Básica o Media de 600 plazas, La reunión tiene lugar a finales de enero de un año en que se han producido una serie de huelgas, particularmente de los alumnos, pero también alguna de los docentes. El Consejo Técnico Escolar está elaborando el reglamento interno, pues se han producido algunos conflictos, a saber- tensiones por las calificaciones y por la actitud de algunos alumnos, que ciertos profesores han calificado de "insumisa y falta de respeto"; produciéndose reacciones autoritarias; los alumnos han optado por "ocupar la escuela", calentándose el ambiente. La dirección dice estar con ellos, pero sin consultar a los representantes de los otros sectores del Consejo Escolar; por lo que se nota la poca experiencia que existe de trabajo conjunto.

El colegio está situado en un barrio donde predominan las clases populares, aunque hay cierta presencia de clases medias y aún de profesiones liberales. En la reunión anterior, un alumno (delegado, portavoz durante la huelga) y un profesor mencionaron la posibilidad de introducir "La educación para la paz" dentro del proyecto del centro; ambos, ¿de común acuerdo?, mencionaron la Ley General de Educación y las Recomendaciones de la UNESCO.

Después de dar unos minutos Para leer el rol, sin enseñarlo a nadie más e interiorizarlo, se hace una reunión (10-15') de los diferentes sectores para preparar sus estrategias. A continuación el director da por iniciado el Consejo Escolar, el cual se dará por terminado Por el animador al cabo de unos 60'. Las personas que observan se disponen alrededor de los reunidos de forma que cada una quede enfrente de la persona que observa.

EVALUACION

¿Cómo nos hemos sentido? ¿Qué conflictos han surgido? ¿Cómo era la comunicación que se ha dado? ¿Podernos definir las diferentes posturas? ¿Nos ha recordado algo de la realidad? ¿Qué ha entorpecido la reunión? ¿Qué la ha facilitado o la podría facilitar? ...

NOTAS

Es importante que cada personaje ponga delante de sí un cartel que diga quién es: alumnos padre, madre director...

Es un juego de roles complejo, por lo que no es aconsejable empezar por él. Se pueden reducir los conflictos a plantear- la huelga los problemas de

disciplina, la integración de la educación para la paz en el proyecto de los centros...

DIRECTOR: mediana edad

Poco inseguro por el hecho de que fue elegido en última instancia tras la intervención de la Inspección. Abierto al diálogo Y exterioriza con facilidad sus sentimientos de incomodidad o animadversión.

INSPECTOR: poco activa en los Consejos Escolares, aunque ve con buenos ojos una educación para la paz entendida como pacificación". Siempre llega tarde y con poco tiempo.

ALUMNO 1: con papel dirigente en las huelgas, algo manipulador. Seguro de sí mismo. Es un alumno regular, académicamente hablando y crítico. La propuesta de introducir la educación para la paz partió de él, Repite con cierta frecuencia "en este centro hay mucha cochinada".

ALUMNO 2: desengañado de la actitud de los profesores en general. Consciente de que es su último año y que se acaba el mal rollo. Algo quemado por la duración que tuvo la huelga.

ALUMNO 3: mudo, receloso y acomplejado por estar ante tanto adulto, aunque cuando interviene dice lo que piensa.

PADRE o MADRE 1: colaborador, buena fe. Su hija participó en la huelga y en el encierro nocturno. "Tolerancia", "solidaridad", "comprensión" y "cooperación internacional son palabras que le suenan bien. Defendió la propuesta de la educación para la paz. Le preocupó el cariz que en la discusión sobre el Reglamento Interno tomó el asunto de las sanciones y la disciplina. Procede de la "aristocracia obrera".

PADRE o MADRE 2: profesional, progresista, animoso y consiente de que la "vida es una jungla" y de que "nadie regala nada". Aprendió en su propia carne aquello de que "vale quien sirve". Quiere preparar a la gente para la realidad de la vida. Miembro de la Asociación de Padres de Familia (APF), crítico con el funcionamiento del centro. La huelga le molestó, cuando le obligaron a definirse y a "llamar la atención" a sus hijos.

PADRE o MADRE PRESIDENTE DE LA APF: clase popular, es conserje de un centro de enseñanza y cree saber (y sabe, al menos de actitudes cotidianas) de la actitud y valores de los maestros. Está convencido de que los maestros no trabajan bastante, de que faltan más de la cuenta y que son permisivos. Le gusta llevar la contraria.

MAESTRO 1: conservador en política y actitudes. Practica aquello de que en su clase cada maestrillo tiene su librillo. "Vive y deja vivir" es su consigna. Ha tenido conflictos con más de un alumno, Eso de la "paz" le suena raro...

MAESTROIA 2: sindicalista, con cierta tendencia sindicalista pese a ser de ideas avanzadas. Legalista. La idea le parece bien, pero le asusta la concreción.

MAESTRO 3: joven, que ha trabajado con anterioridad en una escuela activa. Ve con simpatía la propuesta de "educar para la paz". en particular por aquello de la coherencia entre fines y medios, la armonía personal...

MAESTRO 4: educador por la paz, aunque no sabe bien que acaba de ser eso. Ha asistido a un par de congresos y cursillos. Le fascina la cosa, aunque en sus clases hay mucho dirigismo...

MAESTRO 5: el típico neutro, de personalidad e ideas. Fácilmente influenciable. Cambia con facilidad de postura.

MAESTRO 6: profesor "respetado" por los alumnos porque "sabe" y es duro en los exámenes". En sus clases no hay conflictos, al menos aparentemente, pero... Cree firmemente que la educación es y ha de ser neutra.

PERSONAL NO DOCENTE: se pregunta a veces "qué hace una persona como yo en un sitio como éste". Sus compañeros de sector le piden que los,

defienda, en particular de profesor E que alguna vez ha dicho que "no trabajan". Perplejo por la discusión.

Estrategia 2

Búsqueda de Consenso. Una lista apurada⁷

Consenso frecuentemente se confunde con mayoría. O bien con unanimidad: "sólo que alguien esté dispuesto a deponer sus posiciones podremos conseguir el consenso".

Consenso casi es sinónimo de inclusión. El ejercicio de negociar una posición que contenga a todas las posiciones posibles es sencillo sólo en apariencia. En la práctica suele ser un proceso complicado, difícil y lleno de sutilezas.

Los objetivos

Construir el concepto de Consenso.

Vivir el proceso de una negociación aparentemente sin posibilidades de éxito.

Construir normas para dialogar, discutir y consensar.

Construir otros conceptos afines.

⁷ Op. Cit. ÁVILA R. Fco. Javier y otros P.p. 34

El material

Una lista de valores materiales para cada uno de los participantes:

Una lista apurada...

Al regresar de unas largas vacaciones, descubres que ha estado lloviendo durante tres días seguidos en el lugar donde vives –una colonia al norte de la ciudad, Paseos de Chihuahua–. Justo antes de entrar a tu casa, una patrulla de la policía está avisando por el altavoz que será evacuada esa zona, debido al inminente peligro de que el río reviente la presa cercana. Discutes con el policía para que te deje entrar a tu casa sólo uno o dos minutos para sacar algunas cosas que tienen un gran valor para ti y él, finalmente, accede. Ya dentro de tu casa te das cuenta de que podrás tomarte como máximo cinco minutos para decidir qué llevar y que únicamente podrás rescatar cuatro cosas antes de salir. ¿Cuáles serían esas cuatro cosas?

Márcalas en orden de importancia:

1. Los disquetes de tus trabajos con los que realizarás la tesis y que tienes que entregar pronto.
2. 500 dólares.
3. Un modular
4. Tus videos favoritos que contienen tus mejores momentos desde que eras niño.

5. Los juguetes favoritos de tu hijo que sabes te los pedirá y te será difícil adquirirlos de nuevo.
6. Tu libreta de direcciones.
7. Tu par favorito de botas.
8. La camiseta del deportista que más admiras y recibiste de sus manos después de mucho batallar.
9. Tu libro preferido.
10. Una figura de jade invaluable de una cultura prehispánica.
11. Los ensayos de tus alumnos que estas revisando y pronto tienes que entregar.
12. Un archivo donde guardas documentos personales.
13. Los papeles del carro que vendiste y que aún no entregas.
14. Los documentos que encargó tu secretaria y de los cuales depende su trabajo.
15. El pasaporte internacional.
16. Tu título profesional y la gran colección de diplomas de participación en cursos de actualización.
17. La computadora.
18. El Tamayo que te regaló Abraham Zabludowsky.

Material

Una hoja de rotafolios, un marcador y cinta engomada por cada equipo.

Indicaciones

Distribuya el grupo en equipos de cinco personas. Procure que queden balanceadas. No permita que se forme uno demasiado grande o varios pequeños.

Pida que cumplan la petición que antecede a la lista de manera individual y en cinco minutos.

Luego que intenten sacar una sola lista entre los cinco integrantes del equipo. Para ello tienen quince minutos.

Si no consiguen la unanimidad o el consenso, no importa, que reporten las posiciones mayoritarias y las minoritarias.

Que elijan dos representantes por equipo y pasen al frente.

Que escriban en cartulina sus conclusiones y las fijen en lugar visible para todos.

Que los representantes intenten construir en veinte minutos –por consenso– una sola lista para todo el grupo.

Los representados tienen estrictamente prohibido intervenir en la discusión.

Mientras se da, deben observar atentamente y tomar nota.

Agotado el tiempo, los representados deben juzgar a los representantes, sin que éstos puedan contestar nada. Diez minutos.

Una plenaria que analice por qué no se llegó al consenso o por qué sí. Cuarenta y cinco minutos.

Regresar a los equipos a revisar sus listas, sus representantes, sus mandatos. Cinco minutos.

Nuevo intento de consenso general. Quince minutos.

Veinte minutos de intervenciones y cinco de resumen.

Para nosotros éste es el corazón de nuestro taller.

El consenso es difícil, sobre todo si no se tiene práctica en la negociación colectiva, por lo que debemos observar atentamente al grupo para identificar por qué no lo consigue a la primera –que es lo más probable.

¿Por qué se perdió el tiempo? ¿Hubo alguien que quisiera abusar y pasar toda su propuesta? ¿Hay alguien intransigente? ¿Hay alguien realmente disidente y merece ser protegido, por aquello de las acciones afirmativas?

Va a sorprenderse al ver cómo la gente olvida frecuentemente lo evidente.

Acordar un orden mínimo de participación: un presidente de debates, un orden del día, tiempos para las intervenciones, garantía de que todos hablen, listas de oradores abiertas o cerradas y todas las que se puedan sobre la organización de debates colectivos.

Expresión clara y precisa de todas y cada una de las posturas originales.

Muchas veces se pierde demasiado tiempo argumentando sobre un punto que no tiene vuelta de hoja, porque de antemano en él todos coincidimos.

Identificación de la parte coincidente de todas las posturas, excluyendo de la discusión esa parte, por obvias razones.

Un tiempo limitado para argumentar en favor de una u otra diferencia, acotándolo, en el entendido de que quienes vienen a negociar en realidad ya discutieron, sopesaron y decidieron por su postura, pero dando la oportuni-

dad de escuchar el por qué se difiere y de existir, garantizar la posibilidad de hacer cambiar de postura.

Identificación por los ponentes de la parte dura de su posición; la que no van a negociar por ningún motivo. Y la otra, la blanda, la que es posible ceder, conceder y negociar.

Formular nuevas propuestas a la luz de lo escuchado. Que contengan, sí, nuestra parte, pero que también demuestren que se toma en cuenta al adversario, competidor o simplemente de postura distinta. Luego hay que redistribuir al personal.

El consenso, evidentemente es uno de los valores de la democracia, aunque no de todas, sino de la democracia participativa.

Esto da pie para discutir qué es el consenso, por qué se prefiere a las decisiones mayoritarias, por qué no basta consultar, sino que hay que hacer los mayores esfuerzos para incluir a todas y cada una de las partes en la resolución.

También éste es el tiempo de explicar las ventajas del consenso, cómo es que quien conviene con sus pares por su voluntad y es incluido, se compromete con la resolución adoptada, mientras que si es *derrotado* por la mayo-

ría, pasa si no a ser un saboteador de lo acordado, sí un crítico ácido que pretende demostrar precisamente el equívoco de la mayoría.

Otra modalidad que hemos visto seguido es el registro de frecuencias de las preferencias de los participantes y la pretensión de que los objetos o valores que más preferencia tienen en el ánimo de los presentes, deben integrar la lista definitiva y excluirse aquellos que no hayan sido favorecidos más que por unos cuantos. Ello, desde luego, es preferible a la imposición de los gustos de minorías privilegiadas, pero no es el consenso. Si un valor o un objeto ya tuvo un voto, debe ser considerado para ser incluido en la lista, a menos de que quien lo sostiene lo retire de la negociación.

Estrategia #3

Rumbo a Río⁸

Cuando las posturas son –por decirlo de algún modo– divisibles, desmontables, con diversos puntos que puede uno negociar por separado, se facilita evidentemente la negociación: se puede incluir algunos puntos, aspectos, partes a cambio de la renuncia de otros.

Pero, ¿qué pasa cuando las soluciones ofrecidas o propuestas por los diversos grupos son excluyentes e indivisibles, por ejemplo en la elección de candidatos?, ¿es posible negociar?, ¿cómo hacerlo?

⁸ Op. Cit. ÁVILA R. Fco. Javier y otros P.p. 37-40

El siguiente ejercicio intenta desatar una reflexión al respecto. Ensayar una forma de elegir a uno o dos candidatos para uno o dos lugares limitados. Reflexionar sobre mayorías, minorías, acción afirmativa, equidad y otros conceptos relacionados.

El material

Suficientes boletas de votación para agotar varias rondas de consulta.

Una hoja para cada participante con el siguiente texto:

Rumbo a Río

En un organismo de investigación se ha abierto la oportunidad de viajar a Río de Janeiro y otras ciudades del Brasil. Quien vaya debe observar las prácticas pedagógicas de aquel país del sur y al regresar, compartir con sus colegas lo que vio y entendió de aquello.

Por supuesto, que para ir se requiere de cierto perfil profesional, de tener ciertas habilidades de síntesis y exposición, además de haber hecho méritos suficientes en el organismo para merecer tal distinción.

El coordinador de la academia ha decidido que sean los investigadores quienes colectivamente decidan quiénes de ellos van a ocupar los dos lugares que hay para viajar.

¿Cómo propondrían ustedes que se hiciera para decidir esto?

La Instrucción

Dé un tiempo razonable para que el grupo se imponga de las condiciones del problema que tiene encima.

Pregunte en general quién quiere aventurar una propuesta para resolver.

Pregunte si todos están de acuerdo con esa solución.

En caso de disidencia, pregunte por qué no se está de acuerdo.

En caso de anuencia unánime, comience a cuestionar usted la propuesta que se está haciendo, desde los valores de la democracia participativa.

Lleve a cabo la iniciativa que se consense, simulando que los presentes son los investigadores que van a salir a Río.

Finalmente critiquen colectivamente esta práctica.

Es probable que de inicio no haya iniciativas de parte de los participantes. O bien se inclinarán por la propuesta de candidatos y la elección mayoritaria.

En cualquier caso, usted debe hacer que el colectivo se plantee las siguientes preguntas:

¿Todos los investigadores del equipo tienen derecho a participar en la selección? ¿Cuáles serían los criterios para discriminar quiénes participan y quiénes no? ¿Los dos lugares deben ser electos por mayoría? ¿Cuál sería el mé-

todo?, ¿votar una sola vez y mandar al primero y segundo lugar, o hacer dos elecciones separadas? ¿Cuántas veces tiene derecho a votar cada participante? ¿Qué hacer con los candidatos minoritarios y el grupo de investigadores que los respaldan? ¿Se conoce el procedimiento de la segunda vuelta?, ¿Para qué se cree que sirve?

En caso de emplearse, ¿cuál sería el porcentaje mínimo de los candidatos para evitar vueltas posteriores? ¿Son correctas las coaliciones entre grupos minoritarios, la mayoría con algún minoritario para hacer el peso requerido?, si es así, ¿cómo garantizar que se puedan poner de acuerdo y crear esas coaliciones?

Si se trata de un ejercicio de simulación, es probable que la gente esté dispuesta a admitir los resultados de un ejercicio no escrupuloso en cuanto a oportunidades, registro de las voluntades, cómputo de los resultados, etcétera. Total, sólo es un juego.

Sin embargo, cuando el ejercicio realmente pretende hacer que la gente decida colectivamente y tenga que renunciar a parte de sus posibilidades en favor de otros, entonces la cosa se complica desmesuradamente.

Quien opta por un partido en una elección como las que hasta ahora hay, está también votando que los demás no deben gobernar. Y, muchas veces, esa no es la voluntad del sufragante.

Es recomendable que se vote por dos o más nombres, jerarquizando las preferencias y dando valores relativos al lugar en que el votante los menciona. Esto produce resultados más apegados a lo que quiere el colectivo, pero además, orienta a los diversos grupos para que puedan armar sus negociaciones.

Ejemplo:

Cinco compañeros deben definir quién de ellos va a ir a Río.

Si se vota de la manera tradicional, es probable que cada uno de ellos obtenga un voto, si es que todos se sienten con suficientes méritos para asistir.

Pero si se pide que se pongan dos nombres, el que ellos creen que debe ir, pero también otro que iría en caso de que el primero no fuera seleccionado y se asignan, digamos dos puntos al que se mencione en primer lugar y uno a quien se mencione en segundo, puede ser que este segundo dato defina más claramente cuáles son las preferencias del grupo.

Si esto se combina con el proceso de las segundas y terceras vueltas que van eliminando a quienes tienen menor puntuación y se intercalan oportunidades para negociar posiciones, puede ser que se llegue más claramente a una solución de consenso, cuando no a una mayoritaria razonada y aceptada por todos.

Estrategia # 4

D. Estilos preferidos de contender

Objetivos:

Analizar los distintos estilos de actuar en el conflicto.

Ubicar la posición personal dentro de ellos

Observar la conveniencia de contender con un estilo apropiado para uno mismo y para los demás.

Instrucción

Contestar cuestionario.

Realizar la sumatoria de respuestas

Para el maestro:

El cuestionario no corresponde de ninguna manera a una actitud definitiva es limitado y es solo para tratar de encontrar un estilo que no entorpezca el desarrollo del grupo.

Analice con sus alumnos los pros y contras de cada una de las posturas ayudándose de los anexos uno y dos de este ejercicio.

Información complementaria.

Competencia

Lo importante son los objetivos las personas están por abajo de ellos, solo lo personal es importante.

El objetivo es darse gusto a uno mismo, los demás no importan.

Se quiere ganar

Se considera a todo como un gran concurso.

No es conveniente para el trabajo en equipo, ni para resolver un conflicto.

Evasión

No importan ni la relación con las personas ni los objetivos.

Se busca no trabajar y se rehuye relacionarse con las personas.

No hay compromiso.

No se enfrentan los problemas.

No importa satisfacer las metas propias ni las de los demás.

Acomodación

Importan las personas mucho más que los objetivos.

Se evitan los problemas a toda costa para no quedar mal con los demás.

El único compromiso para ellos es estar bien con todos.

Regularmente avanzan a una voz de mando.

Se busca dar gusto a los demás haciendo a un lado las propias necesidades e intereses.

Colaboración

Son importantes igualmente los objetivos y las personas.

Se coopera con los demás, se tiene un alto aprecio al compromiso de todos.

Es difícil, sobre todo cuando las relaciones son inestables.

Se satisface las necesidades propias y las de los demás.

Conlleva demasiado trabajo en el interior del grupo para lograrla, es difícil de satisfacer las necesidades de todas las partes.

Negociación

Es la más cercana al compromiso de uno mismo y al de los demás.

Importan por igual las personas y los objetivos

Es ceder parte de la posición ante los demás, con el fin de satisfacer las necesidades propias y las de los demás.

El equilibrio entre las partes solo se logra después de una reflexión exhaustiva.

Es la mejor forma de manejar las diferencias.

Estilos preferidos de contender

Refranes

Puntuación

1.- Al mal aire, darle calle

2 .- Viva quien vence

3 .- Mientras se gane algo, no se pierde nada

- 4 .- Más vale maña que fuerza.
- 5 .- Más vale callar que hablar
- 6 .- Más vale pájaro en mano que ciento volando
- 7 .- ¿Querellas? huye de ellas.
- 8 .- Al son que me tocan bailo
- 9 .- Quien calla, otorga.
- 10 .- Acomodarse al tiempo es de persona discreta.
- 11 .- Más ven cuatro ojos que dos
- 12 .- Agua que no has de beber déjala correr
- 13 .- A la fuerza, con la fuerza
- 14 .- Más vale andar mal, que quedar cojo
- 15 .- Una mano lava a otra y las dos lavan la cara
- 16 .- Mejor es ser lobo que oveja
- 17 .- Es mejor no mover el arroz aunque se pegue
- 18 .- Ir contracorriente no es de persona prudente
- 19 .- Quién no oye razón, no hace razón
- 20 .- Entre lo suyo y lo mío, siempre hay un punto medio

1 = No es nada indicativo de tu manera de pensar, casi nunca responderías así.

2 = No es indicativo de tu manera de pensar, no responderías así a menudo.

3 = Es algo indicativo de tu manera de pensar, a veces responderías así.

4 = Es bastante indicativo de tu manera de pensar, a menudo responderías así.

5 = Es muy indicativo de tu manera de pensar, casi siempre responderías así.

NA= No sabes bien que decir.

(Ver anexo 1)

Estrategia # 5

Organización de convivios con todo el personal

Objetivos:

Coadyuvar a las mejores relaciones del personal de la escuela.

Contribuir al dialogo entre todo el personal de la escuela.

Desarrollo:

Se organizaron dos convivios los cuales se llevaron a cabo con la asistencia total en el primero que se organizo en el mes de febrero con motivo del 14 de febrero, se llevó a cabo en un salón de fiestas y los maestros participaron llevando algo para la cena y para tomar, durante tres horas se convivió de manera organizada y después de ese tiempo se empezaron a retirar poco a poco.

Estrategia # 6

Pláticas y conferencias con los padres de familia

Objetivo:

Dar atención a los padres de familia y brindar un apoyo cultural comunitario a la sociedad en general.

Desarrollo:

Se organizaron cuatro conferencias para los padres de familia, con los temas: *Comprendiendo a mi hijo y apoyando a su maestro, Mi hijo y la escuela, Las relaciones humanas conflictivas y los conflictos y como enfrentarlos.*

Se hizo propaganda con los niños, con recados a los padres de familia y con carteles en la escuela.

Se invitó a especialistas para las pláticas y se organizó el salón de actos de la escuela.

La asistencia fue mejorando a medida que avanzaban las pláticas, en la primera conferencia asistieron sólo 27 padres de 276 y en la última que se impartió asistieron 114.

CAPITULO V

ANÁLISIS Y ALTERNATIVA

A. Resultados

Los resultados obtenidos con la aplicación de las estrategias planteadas como dinámicas permitió a la vez que se trataba algún problema o conflicto darle un manejo adecuado sin el deterioro que había venido significando en las relaciones interpersonales

El enfoque centrado en el apoyo no lamenta que haya problemas, al contrario, se ven como importantes oportunidades para que se puedan empezar a buscar soluciones.

La expulsión de alguna persona en la escuela no sólo evidenció el fracaso de la persona, sino también el de toda la comunidad educativa. Por lo que se determinó en consenso eliminar las expulsiones de la escuela por considerarlas un fracaso institucional.

En esta escuela ya no se exige obediencia, sino madurez.

Se han desarrollado criterios para mantener las expectativas altas de los estudiantes y de esta manera poder ofrecer desafíos significativos. (Como el

hecho de tratarlos con respeto, considerándolos con una gran dignidad y con buen potencial, pidiéndoles sus expectativas, ideas y propuestas para el mejor desarrollo de las actividades).

La Dirección no se plantea la entrega de todo el poder a los maestros, sino que los motiva para actuar responsablemente al interior de una estructura democrática, donde la madurez es vista como la capacidad de demostrar apoyo positivo a otros y actuar en una cultura de convivencia.

Las normas son necesarias en la sociedad, pero por sí solas no preparan para vivir responsable y productivamente; aunque los estudiantes aprendan a obedecer reglas, pueden fracasar en la vida, ya que éstas impiden la práctica de juicios independientes y autónomos.

El Proyecto de Gestión en la resolución de conflictos es una estrategia de autogestión que exigió una práctica comprometida, una reflexión nacida del quehacer diario. Se desprende de las necesidades de la escuela se fundamentaron en las potencialidades de sus miembros.

Las experiencias que se centran en los esfuerzos aislados y personales sólo perdurarán si la persona está al frente del proyecto y en muchas ocasiones, aun siendo así, el desgaste de energía y el no tener apoyo de los demás miembros de la comunidad conducen a un fracaso estruendoso; en este caso

las acciones como su determinación y planeación se realizaron de manera colectiva, aunque en ocasiones hubo desánimo, el trabajo en equipo sacó adelante las actividades.

Los problemas ahora se ven como una oportunidad para crecer. La manera de trabajarlos fue ir de los problemas superfluos a los específicos, para llegar irremediabilmente a los problemas básicos.

B. Propuesta

Propongo que todas las escuelas lleven el taller de Educación para la Democracia y el de Resolución de conflictos, que aprendan esta metodología de tratamiento de conflictos, que desarrollen políticas hacia los padres de familia, que no los dejen solos.

Planteamiento de estrategias de desarrollo de los conflictos de manera socioafectiva, esto es, sin que nos veamos involucrados en los problemas al principio y conforme vayamos aprendiendo a tratarlos, entonces trasladarlos a los conflictos de la escuela.

Los maestros ayudar a los alumnos a democratizar las prácticas escolares, dándoles libertad para decidir algunos eventos de la vida escolar, dirigiéndolos para que sean conscientes del uso de su libertad.

Propongo también que los centros escolares lleven a cabo actividades permanentes de toma de decisiones colectivas, la práctica de ellas es la que nos lleva a saber cuando debemos de tomar la disposición de manera colectiva y cuando debemos hacerlo de manera individual o personal.

CONCLUSIONES

Las aseveraciones que se realizaron en un principio del proyecto eran pesimistas más bien se pensaba que las escuelas como instituciones no aprenden y que las personas que las forman son negativas problemáticas y conflictivas; sin embargo se obtuvieron resultados interesantes e importantes que no se pueden dejar de resaltar.

Se consideraron como problemas superficiales: Chismes, Apodos, Envidia, Vocabulario inapropiado, Aislamiento, Calumnia, Egoísmo, Etc.

Una conclusión importante es la que se tomó respecto a considerar como problemas específicos: Problemas de Autoridad, Desviar a otros, Dejarse desviar por otros, Exasperar a otros, Enojarse fácilmente, Robo, Alcohol o Drogas, Mentira, Hipocresía, Pereza, Inestabilidad.

También fueron considerados como problemas básicos: Falta de consideración consigo mismo y con otros, Auto-imagen de inferioridad.

La responsabilidad se reubicó sobre los que necesitan cambiar y no se permitió que la proyectaran a otros.

Se establecieron algunos requerimientos que se cumplieron según se fueron dando las distintas actividades escolares.

Se informó y consultó a cada elemento en aquellas actuaciones que les afectaban.

Se establecieron vías para la participación efectiva de padres de familia y alumnado.

Se fomentaron hábitos democráticos en la toma de decisiones. Éstos hábitos permitieron que todos se consideraran con derecho a opinar y participar en un clima de respeto y confianza mutuos.

La mejor manera de ponerse de acuerdo es dejar también hablar al otro en igualdad de oportunidades.

Se colaboró en las actividades promovidas por la asociación de padres de familia. Si se les proponen actividades que consideren sensatas participan entusiastamente.

Los conflictos ahora se ven no solamente como irremediables sino como necesarios, ya que la democracia únicamente se da con gente diferente y por lo tanto también las preferencias de valor, son distintas.

El liderazgo del director toma en cuenta que tiene que convencer antes que imponer y los maestros con la confianza puesta en el directivo consideran las cosas en colectividad, incluido en ésta el director.

El director da confianza al personal al demostrar con sus acciones la prepa-

ración académica que se requiere para mantener un liderazgo académico con los maestros de la escuela e influir en el mejor desempeño de las actividades docentes.

BIBLIOGRAFÍA

ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA. Pp. 73

AVILA, FCO, y otros, *Educación en la Democracia es educar en la libertad colectiva*, Gobierno del Estado de Chihuahua 1998. Pp. 158

ELIZONDO Huerta Aurora Coord. (2001A), *La nueva escuela I, Dirección, liderazgo y gestión escolar*, Ed. Paidós, México. Pp. 214

— (2001B), *La nueva escuela II, Dirección, liderazgo y gestión escolar*, Ed. Paidós, México. Pp. 232

SEP (1995), *Programa de desarrollo educativo 1995-2000*, México: Secretaría de Educación Pública, 1996. Pp. 128

— (1993) Artículo 3º *Constitucional y Ley General de Educación*, México.

ANEXO 1

COMPETIR	9	
	13	
	16	
	Total	
ACOMODAR	5	
	8	
	10	
	18	
	Total	
EVITAR	1	
	7	
	12	
	17	
	Total	
NEGOCIAR/CONVENIR	3	
	6	
	14	
	20	
	Total	
COLABORAR	4	
	11	
	15	
	19	
	Total	