

KATHRYN GIRARD
SUSAN J. KOCH

RESOLUCION DE CONFLICTOS EN LAS ESCUELAS

Manual para educadores

GRANICA

©1996 by Jossey Bass inc., Publishers
de la edición original en inglés.

©1997, by Ediciones Granica S.A.
Bertrán 107, 08023 Barcelona, España
TE: 211-2112 - FAX 343-418-4653
E-mail: granica.editor@bcn.servicom-es

Lavalle 1634 - 39 (1048)
Buenos Aires, Argentina
Tels.: 374~1456 - Fax 541-373 0669
E-mail: granica@editor.virtual.ar.net

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en todo o en parte en cualquier forma.

Esta edición se publica por acuerdo con el editor original, Jossey Bass Inc., Publishers

ISBN: 84-7577-429-6

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723 Impreso en Argentina - Printed in Argentina

"La colección sobre resolución de conflictos" responde a la creciente necesidad de herramientas en el campo de la resolución de conflictos, con una definición amplia que incluye la negociación, la mediación, la resolución alternativa de disputas y otras formas de intervención de terceros. Nuestros libros tienden un puente entre la teoría y la práctica, abarcando desde el análisis descriptivo hasta la prescripción orientativa. Nuestra meta es ayudar a aquellos que están dedicados a entender y buscar modos más efectivos de abordar conflictos: profesionales, investigadores, docentes y a quienes participen de otras iniciativas profesionales y personales, aportándoles recursos para avanzar en su trabajo y para mejorar el mundo en que vivimos.

Indice

INDICE DE EJERCICIOS

INDICE DE MUESTRAS

PREFACIO

LAS AUTORAS

LOS AUSPICIANTES

MODULO 1

La naturaleza del conflicto

Objetivos

Conceptos básicos

Referencias

Ejercicios

1. 1: Definiciones de conflicto

1. 2: Metáforas de conflicto

1. 3: Palabras que significan conflicto

1. 4: Distintas maneras de analizar conflictos

Muestra 1. 1. Preguntas clave para analizar conflictos

1. 5: El caso de la bella mariposa

Muestra 1.2a. El rol del Dr. T. P. James

Muestra 1.2b. El rol del Dr. P. B. Hirera

1. 6: Análisis de conflicto

Muestra 1.3. Ver el conflicto con claridad: una guía de discusión

1. 7: Escultura de conflicto

MODULO 2

Los conceptos y las técnicas de la resolución de conflictos

Objetivos

Conceptos básicos

Referencias

Ejercicios

2. 1: Estilos de conflicto en el aula

Muestra 2. 1. ¿Cómo responde usted al conflicto?

2. 2: Evaluar

Muestra 2.2. Evaluación del estilo de conflicto personal

2. 3: La respuesta al conflicto

Muestra 2.3. Responder a la hoja de trabajo de conflicto

2. 4: Clarificación de orientaciones hacia la resolución de conflictos

2. 5: Cultura y conflicto

Muestra 2.4. Cuestionario sobre cultura y conflicto

2. 6: Técnicas de escucha activa .

Muestra 2.5. ¿Es usted un comunicador efectivo?

2. 7: Aclarar el significado con preguntas abiertas

- 2. 8: Sintetizar
- 2. 9: Reencuadrar
 - Muestra 2.6. Ejercicio de reencuadre
- 2. 10: Mejorar la comunicación utilizando mensajes con "Yo"
- 2. 11: Análisis de la ira
- 2. 12: El manejo de la ira
- 2. 13: Desafíos de la solución de problemas
 - Muestra 2.7. Nueve puntos
- 2.14: Brainstorming (intercambio creativo de ideas)
 - Muestra 2.8. Reglas para el brainstorming

MODULO 3

Procedimientos alternativos de resolución de disputas

Objetivos

Conceptos básicos

Referencias

Ejercicios

- 3. 1: Nuevamente el caso de la bella mariposa
- 3. 2: Mezcla de poderes
 - Muestra 3. 1. Lista de afinidad dentro del grupo
- 3. 3 Representación de una negociación
 - Muestra 3.2. El proceso de negociación en colaboración
- 3. 4. Mediación informal
- 3. 5: Representación de una mediación formal
 - Muestra 3.3 Preguntas para observar la representación de mediación
 - Muestra 3.4. Etapas del proceso de mediación
- 3. 6: Representación de una mediación
- 3. 7: Creación de consenso en un grupo
 - Muestra 3.5. Pasos para la creación de consenso
 - Muestra 3.6. El proceso de creación de consenso: pasos para facilitadores

MODULO 4

Aplicaciones de técnicas de resolución de conflictos en la educación

Objetivos

Conceptos básicos

Ejecución de la formación en la resolución de conflictos en las escuelas

Planificación de la resolución de conflictos en las escuelas

Planificación de la resolución de conflictos escolares en la formación docente

Referencias

Ejercicios

- 4. 1: Resolución de conflictos en las escuelas
 - Muestra 4. 1. Diez razones para ejecutar programas de resolución de conflictos en las escuelas
- 4.2: Elaboración de argumentos en favor de la resolución de conflictos
- 4.3: Momentos educativos
- 4.4: Planificación para la ejecución de la resolución de conflictos por estudiantes de profesorado Muestra
 - 4.2. Contrato de ejecución de resolución de conflictos

APENDICE A

Glosario

APENDICE B

Guías para conducir juegos de roles

Preparación

Introducción

Acción

Procesamiento

APENDICE C

Ejemplos de juegos de roles

Negociación: Exención de cursos obligatorios

Negociación: George Washington

Negociación: Estilo docente

Mediación: Restricciones presupuestarias

Mediación: Queja de un docente

Mediación: Comisión del personal docente

Estudio de caso intercultural

APENDICE D

Exploración de la dinámica de poder en la resolución de conflictos

Comprender el poder en el conflicto

Fuentes de poder

Equilibrar el poder

Referencias

APENDICE E

Lecturas recomendadas

APENDICE F

Ejemplos de guías para cursos

Sesión de una o dos horas (parte de un curso sobre métodos de elaboración de planes de estudio)

Curso o taller de resolución de conflictos en una unidad de quince horas

Curso de 45 horas sobre la resolución de conflictos en la educación, en tres unidades

INDICE TEMATICO Y ONOMASMO

Índice de ejercicios

- 1.1 Definiciones de conflicto
- 1.2 Metáforas de conflicto
- 1.3 Palabras que significan conflicto
- 1.4 Distintas maneras de analizar conflictos
- 1.5 El caso de la bella mariposa
- 1.6 Análisis de conflicto
- 1.7 Escultura de conflicto

- 2.1 Estilos de conflicto en el aula
- 2.2 Evaluar
- 2.3 La respuesta al conflicto
- 2.4 Clarificación de orientaciones hacia la resolución de conflictos
- 2.5 Cultura y conflicto
- 2.6 Técnicas de escucha activa
- 2.7 Aclarar el significado con preguntas abiertas
- 2.8 Sintetizar
- 2.9 Reencuadrar
- 2.10 Mejorar la comunicación utilizando mensajes con “Yo”
- 2.11 Análisis de la ira
- 2.12 El manejo de la ira
- 2.13 Desafíos de la solución de problemas
- 2.14 Brainstorming

- 3.1 Nuevamente el caso de la bella mariposa
- 3.2 Mezcla de poderes
 - 3.3 Representación de una negociación .
 - 3.4 Mediación informal .
 - 3.5 Representación de una mediación formal
- 3.6 Representación de una mediación
 - 3.7 Creación de consenso en un grupo

- 4.1 Resolución de conflictos en las escuelas
- 4.2 Elaboración de argumentos a favor de la resolución de conflictos
- 4.3 Momentos educativos
- 4.4 Planificación para la ejecución de la resolución de conflictos por estudiantes de profesorado

Indice de Muestras

- 1.1 Preguntas clave para analizar conflictos
 - 1. 2a. El rol de Dr. T. P. James
 - 1. 2b. El rol de Dr. P. B. Hirera
 - 1.3. Ver el conflicto con claridad: una guía para la discusión

- 2.1. ¿Cómo responde usted al conflicto?
- 2.2. Evaluación del estilo de conflicto personal
- 2.3. Responder a la hoja de trabajo de conflicto
- 2.4. Cuestionario sobre cultura y conflicto
- 2.5. ¿Es usted un comunicador efectivo?
- 2.6. Ejercicio de reencuadre
- 2.7. Nueve puntos
- 2.8. Reglas para el brainstorming

- 3.1. Lista de afinidad dentro del grupo
- 3.2. El proceso de negociación en colaboración
- 3.3. Preguntas para observar la representación de mediación
- 3.4. Etapas del proceso de mediación
- 3.5. Pasos para la creación de consenso
- 3.6. El proceso de creación de consenso: pasos para facilitadores .

- 4.1. Diez razones para ejecutar programas de resolución de conflictos en las escuelas
- 4.2. Contrato de ejecución de resolución de conflictos

Prefacio

La violencia en nuestras escuelas, nuestros vecindarios y nuestras comunidades ha llegado a un nivel alarmante en las últimas décadas. Las nociones de responsabilidad personal y del bien común han sido superadas por la estridente afirmación de los derechos individuales, los ataques físicos y los recursos legales punitivos. Las cortes están atestadas de demandas, los procedimientos legales formales se han demostrado incapaces de responder a la cantidad de casos acumulados o de aportar soluciones pacíficas duraderas.

Afortunadamente hay procedimientos alternativos que comienzan a echar raíces en escuelas y comunidades en muchos lugares del mundo. La mediación y el arbitraje, que son elementos básicos de las relaciones laborales desde hace mucho tiempo, ahora se consideran apropiados para resolver muchos tipos de conflictos. Hay centros vecinales de justicia y servicios locales de mediación que ofrecen a los vecinos maneras de manejar disputas interpersonales. Muchas cortes municipales y regionales, ahora exigen a los litigantes en ciertos tipos de casos que intenten acuerdos mediados. La mediación familiar y de divorcio también ha emergido como un procedimiento relativamente barato que promueve resoluciones más equitativas. En las escuelas primarias y secundarias han proliferado los programas de resolución de conflictos, particularmente los modelos de mediación conducida por los pares de las partes en conflicto, y las universidades han experimentado con puestos de ombudsman, mediación de los pares y la formación del personal en la resolución de conflictos.

Ante el comienzo del siglo veintiuno, claramente tenemos dos caminos a seguir. Cada uno de ellos ha estado emergiendo con mayor intensidad y definición en la última década. Uno es el camino de la solución de problemas en colaboración. Este camino fortalece las conexiones de unos con otros a medida que se revelan los intereses comunes y la interdependencia social y económica de nuestras vidas. La participación en experiencias de solución de problemas a través de la cooperación y la colaboración puede dar sustento al desarrollo de nociones amplias y bien informadas de lo que son los propios intereses, basadas tanto en una resonante aceptación de la responsabilidad personal por nuestras acciones, como en el reconocimiento de la importancia de la comunidad. El otro camino ante nosotros es el de la confrontación agresiva y antagónica, que apunta a producir "ganadores" y "perdedores". En este camino emerge una visión estrecha y aislada de lo que es el interés propio. Hacer centro en las estrategias y las posiciones, por encima de las necesidades y los intereses, lleva a abrogar la responsabilidad personal en favor de determinaciones por vía de adjudicación, de derechos, responsabilidad y daños. Incluir las técnicas de resolución de conflictos en el sistema educativo es una vía por la cual la orientación del programa de estudios da sustento al camino de la solución de problemas a través de la colaboración.

Aceptar las diferencias e incrementar las capacidades de resolución de conflictos de todos los miembros de la comunidad escolar son parte del esfuerzo para mejorar el clima en las escuelas. Tal cambio es amplio y exige que los programas de estudio formales e informales incluyan la enseñanza, el entrenamiento, la experiencia y la práctica de la solución de problemas para resolver diferencias y disputas. Los adultos de la comunidad escolar que representan modelos de roles para los jóvenes, deben ser los guías. Por tanto, hemos concebido este manual y guiado su desarrollo para ayudar a los adultos de la comunidad escolar a comprender el conflicto, y la potencialidad y las metodologías de estrategias de resolución de conflictos apropiadas y efectivas.

A través de nuestra investigación y nuestra experiencia hemos encontrado que hay una cantidad de programas de estudio sobre resolución de conflictos que se centran en los niños. Estos consisten en programas de capacitación en la mediación conducida por los pares, programas de formación en las técnicas de mediación en el aula, programas de "escuela pacífica" para el aula y para la escuela como un todo, o programas de prevención de violencia. Sin embargo hay muy poco material de enseñanza centrado en los docentes, directores, consejeros, psicólogos escolares, otros administradores escolares y gente que elabora

políticas educativas. Asesorados por un grupo de educadores que incluía a los decanos de los profesorado de cinco universidades y profesionales del campo de la resolución de conflictos, NIDR y NAME lanzaron un proyecto conjunto en 1993, llamado el Proyecto de Resolución de Conflictos en la Educación de Docentes (CRTEP, en inglés). El objetivo original de este proyecto era desarrollar un programa de estudios apropiado para quienes trabajan con estudiantes de profesorado y docentes, para que comprendieran mejor los conceptos y técnicas de la resolución de conflictos.

Once universidades participaron en el proyecto piloto y se les entregaron los módulos para su revisión y para que los usaran en sus cursos. Los aportes de los veintiséis docentes involucrados en el proyecto piloto y del grupo asesor nacional ayudaron a mejorar los materiales.

El objetivo de este manual es dar apoyo a la incorporación de las técnicas de resolución de conflictos en la preparación de docentes a nivel universitario, secundario y primario. Los docentes, administradores, consejeros escolares y otros que conocen la resolución de conflictos a través de planes de estudio de profesorado y de capacitación docente, podrán introducir técnicas mejoradas de solución de problemas en todos los niveles educacionales. Al hacerlo, sentarán las bases de una sociedad de trabajadores por la paz altamente calificados y de un nuevo siglo que abrace los valores y conductas que más nos identifican como seres humanos.

Este manual está diseñado para el uso de docentes primarios y secundarios, administradores y consejeros, y formadores de estos profesionales dentro de las instituciones educativas. El trabajo en los cursos y los planes de formación de personal referidos al manejo del aula, la psicología educativa, los programas de estudios sociales, la educación sanitaria, la conducción educativa y las técnicas de comunicación, son todos receptores potenciales de material sobre resolución de conflictos y este manual ha sido pensado para su uso en tales contextos. También se pueden realizar con el material que se presenta aquí cursos separados y programas amplios de formación de personal centrados exclusivamente en la resolución de conflictos. Aunque estos materiales no tienen en sí mismos el objetivo de aportar una formación en profundidad en los conceptos básicos y técnicas necesarios para actuar como mediador o negociador profesional, pueden ayudar a orientar para la obtención de tal formación. La formación especializada es esencial para todo el que busque ejecutar un programa que aporte servicios de mediación conducida por los pares o un profesional, o usar esas técnicas en forma efectiva en su vida profesional.

Alcances y estructura del Manual

Resolución de conflictos en las escuelas está organizado en cuatro módulos con planes de estudio, más una cantidad de apéndices, incluyendo un glosario y material de apoyo útil. Cada módulo está organizado para servir como recurso en el desarrollo de secuencias de instrucción. Los módulos incluyen los siguientes materiales:

- Objetivos de aprendizaje que definen la selección de material sobre conceptos básicos y ejercicios;
- un ensayo que cubre los conceptos básicos que se abordan en el módulo;
- ejercicios para ayudar a la comprensión y la adquisición de capacidades. Cada ejercicio identifica resultados apropiados e incluye notas acerca del ordenamiento y la conducción de las actividades, basados en experiencias previas de implementación.

El Módulo 1, "La naturaleza del conflicto", examina las creencias, actitudes y conductas relacionadas con el conflicto. Aporta los conceptos básicos a partir de los cuales se pueden lograr la comprensión del conflicto y las respuestas personales al mismo.

El Módulo 2, "Los conceptos y técnicas de la resolución de conflictos", introduce los conceptos y las técnicas que forman los cimientos de la resolución exitosa de conflictos. Esto incluye los valores que afectan el abordaje de la resolución de conflictos, técnicas de escucha y de habla, y maneras de manejar la ira que a menudo acompaña al conflicto.

El Módulo 3, "Procedimientos alternativos de resolución de disputas", aporta información sobre la negociación, la mediación y la construcción de consenso, junto con ejercicios dirigidos a desarrollar las capacidades básicas y la comprensión de estos procedimientos. Este módulo busca dar una comprensión sólo introductoria de las técnicas y procedimientos utilizados en la negociación y la mediación. Alentamos a los interesados en convertirse en mediadores o en entrenar a otros para que sirvan como mediadores, a buscar programas de formación locales o regionales. National Association for Mediation in Education (NAME), que ahora forma parte del National Institute for Dispute Resolution (NIDR), puede ayudar a identificar los programas disponibles en Estados Unidos.

El Módulo 4, "Aplicaciones de técnicas de resolución de conflictos en la educación", ofrece muestras de los vínculos entre las actuales metas, programas de estudio y preocupaciones en materia educativa, y el campo de la resolución de conflictos. A continuación presenta una visión general de las varias maneras en las que se puede introducir la resolución de conflictos en programas de formación docente, en las escuelas y las aulas, subrayando la importancia de una cuidadosa toma de decisiones al introducir programas de resolución de conflictos en la educación.

En los apéndices se ha incluido material adicional de apoyo a estos módulos. El Apéndice A presenta un glosario detallado de términos. El Apéndice B sintetiza guías para orientar juegos de roles, incluyendo la preparación y el procesamiento de actores y observadores.

El Apéndice C contiene las descripciones de situaciones y personajes para juegos de roles de negociación y mediación. El Apéndice D contiene un ensayo sobre el poder en la resolución de conflictos. El Apéndice E, una lista de lecturas recomendadas que cubren varios aspectos de la resolución de conflictos. El Apéndice F presenta guías para la introducción de la resolución de conflictos en el trabajo en los cursos y en talleres.

Un supuesto elemental de estos materiales es que se pueden presentar los conceptos, técnicas y las bases teóricas de la resolución de conflictos a los estudiantes de profesorado y a los docentes en una variedad de formatos, que van desde conferencias introductorias de una hora a cursos de tres unidades, y en una variedad de contextos, incluyendo el manejo de clases, la educación sanitaria, la formación de consejeros y el programa de estudios sociales. Por tanto, si bien se podrían ejecutar los cuatro módulos en su totalidad, suponemos que la mayoría de los profesionales que utilicen estos materiales seleccionarán los elementos que mejor se correspondan con la situación, sus alumnos, el contexto del curso y los objetivos educativos. En ese sentido, se han diseñado estos módulos para que sirvan como complemento en un proceso de desarrollo de un programa de estudios.

Otro supuesto básico es que los interesados en ejecutar la resolución de conflictos en sus cursos necesitarán formación en la resolución de conflictos. Esto es esencial para asegurar que haya coherencia entre lo que se enseña, cómo se enseña y el contexto en que se enseña. Hay un viejo chiste docente acerca de dar una clase sobre la ineficacia del método de dar clases, un chiste doloroso en relación a la incongruencia entre el procedimiento y el contenido en los programas de estudios. Es esencial dar a la enseñanza de la resolución de conflictos un contexto que ofrezca una apropiada presentación de las técnicas y los principios en un ambiente educativo. Por este motivo los docentes, como parte de su elaboración del plan de estudios, deben evaluar sus propias capacidades y formación en la resolución de conflictos, y la orientación en esa área que se aplica en sus aulas y departamentos.

Algunas definiciones básicas

Si bien los lectores encontrarán a lo largo de este manual una explicación amplia de los procedimientos de mediación y negociación, y un glosario completo, es útil comenzar con una comprensión básica de los términos generales y los enfoques que encuadran el campo de la resolución de conflictos. A continuación ofrecemos una breve orientación acerca de las distinciones semánticas que se hacen en este campo.

Resolución alternativa de disputas es una expresión que abarca las maneras de solucionar conflictos distintas al juicio o la fuerza. Junto con resolución *de conflictos*, tal como se los usa habitualmente, abarca la negociación, la conciliación, la mediación, el arbitraje y la investigación. Todos estos abordajes, salvo la negociación, utilizan un tercero para ayudar a resolver conflictos. Todos, menos el arbitraje, dejan la decisión final en manos de las partes en disputa.

La negociación se entiende generalmente como un procedimiento voluntario de resolución de problemas o tratativas entre las partes en disputa. El objetivo es alcanzar un acuerdo que responda a los intereses comunes de las dos partes. Las negociaciones pueden ser formales o informales.

La conciliación se entiende generalmente como una negociación voluntaria que se lleva a cabo con la ayuda de un tercero, que reúne a las partes en disputa para hablar o llevar información de una a otra. La conciliación generalmente es un procedimiento informal.

La *mediación* se refiere a la participación voluntaria en un procedimiento estructurado, en el que un tercero neutral ayuda a las partes en disputa a identificar sus intereses y resolver sus diferencias. Debido a que es un procedimiento estructurado, la mediación es comúnmente formal.

La *búsqueda de* información es una investigación realizada por un tercero neutral que luego recomienda un acuerdo. Un ombudsman generalmente cumple este papel. Los acuerdos que recomienda, generalmente van más allá de los intereses de las partes en disputa, y toman en cuenta el contexto y las políticas institucionales que afectan el conflicto.

El *arbitraje* es la participación voluntaria o requerida en un procedimiento formal de presentación de necesidades, intereses y posiciones ante un tercero neutral, que entonces define un acuerdo vinculante o recomendado.

En estas definiciones, la palabra formal se usa para indicar los procedimientos de resolución de conflictos designados judicialmente como pasos requeridos u opcionales. El término informal se usa para referirse a iniciativas de resolución de conflictos por amigos, colegas o supervisores antes de que se agraven. Se pueden encontrar la conciliación y la negociación en todos los ámbitos sociales y de trabajo, como parte de procesos de resolución informal de conflictos.

Para los fines de este manual, tomaremos en su sentido más amplio la naturaleza del conflicto y de los factores que intervienen en su resolución. Sin embargo, en términos de procedimientos de resolución de conflictos, nos centraremos en la negociación y la mediación como los dos que requieren el conjunto más amplio de capacidades y que más se utilizan en las escuelas.

Visión general del campo de la resolución de conflictos

La resolución de conflictos emergió como campo específico a partir de varias disciplinas: sociología, psicología social, antropología, derecho, justicia criminal, ciencia política, economía, educación, comunicaciones e incluso ciencias biológicas. Las teorías e investigaciones sobre la dinámica interpersonal, la dinámica de grupos, cultura y conflicto, la ética legal, el rol de nuestro sistema legal, el coste del litigio, la violencia en las escuelas y la psicología de la ira, todas han contribuido a nuestra creciente comprensión de los conflictos y su resolución, incluyendo los costes asociados con la resolución de conflictos y la efectividad de varios métodos de resolución de conflictos.

La investigación inicial sobre el conflicto refleja el impacto de la psicología social y la antropología sobre la resolución de conflictos. Mary Parker Follett, una pionera del estudio del conflicto, fue la primera en idear soluciones verdaderamente integradoras. Sus ideas llevaron más allá del compromiso, a la verdadera colaboración para encontrar soluciones que respondieran a los intereses subyacentes. El psicólogo social Morton Deutsch, que hizo aportes fundamentales al desarrollo de la teoría de la resolución de conflictos, inició sus trabajos en 1949 con un análisis teórico y un estudio experimental de los efectos de la cooperación y la competencia en los procesos grupales. La teoría de Deutsch acerca de cooperación y competencia identifica y delinea los beneficios de estructurar a los grupos para que sean interdependientes desde sus orígenes. Este trabajo que fue un hito, sirvió como trampolín para el movimiento de aprendizaje

Gracias por visitar este Libro Electrónico

Puedes leer la versión completa de este libro electrónico en diferentes formatos:

- HTML(Gratis / Disponible a todos los usuarios)
- PDF / TXT(Disponible a miembros V.I.P. Los miembros con una membresía básica pueden acceder hasta 5 libros electrónicos en formato PDF/TXT durante el mes.)
- Epub y Mobipocket (Exclusivos para miembros V.I.P.)

Para descargar este libro completo, tan solo seleccione el formato deseado, abajo:

