

PRÁCTICAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS EN BACHILLERATOS EFICACES EN MÉXICO

CONFLICT MANAGEMENT PRACTICES IN EFFECTIVE HIGH SCHOOLS IN MEXICO

Noé Mora-Osuna⁽¹⁾; Rubí Peniche Cetzal⁽²⁾;
Cristóbal Ramón Mac⁽³⁾

(1, 2 y 3) *Universidad Autónoma de Aguas Calientes (México)*

E-mail: morao.no@gmail.com⁽¹⁾; rupeniche81@gmail.com⁽²⁾;
ccrmac@gmail.com⁽³⁾

ID. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5486-9241> ⁽¹⁾; <https://orcid.org/0000-0003-0105-6471> ⁽²⁾; <https://orcid.org/0000-0003-3732-5717> ⁽³⁾

Recibido: 26/01/2022

Aceptado: 25/02/2022

Publicado: 08/07/2022

RESUMEN

El objetivo del presente artículo fue identificar las prácticas en el manejo de los conflictos realizados en la educación secundaria de alta eficacia en el Estado de Aguascalientes (México). A partir de una selección de 20 escuelas eficaces, se entrevistó a supervisores, directores y subdirectores de plantel. A partir del análisis de la información se reportan las prácticas que se realizan en estas escuelas, en el manejo de los conflictos: diálogo con los involucrados; establecimiento de mecanismos alternos para la escucha; aplicación del reglamento escolar; establecimiento de acuerdos y compromisos, y manejo escalonado de los conflictos. Los hallazgos aportan evidencia empírica en un campo de estudio aun escaso en este tipo educativo.

Palabras clave:

bachillerato; directivos de colegio; eficacia escolar; investigación sobre los conflictos; prácticas de manejo de conflictos

Mora-Osuna, Noé; Peniche Cetzal, Rubí; Ramón Mac, Cristóbal (2022). Prácticas para el manejo de conflictos en Bachilleratos eficaces en México. DEDICA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, N.º 20, 2022, 157-177. ISSN: 2182-018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi20.23818>

ABSTRACT

The aim of this article was to identify the conflict management practices in highly effective secondary schools in the State of Aguascalientes (México). From a selection of 20 effective schools, supervisors, principals, and campus deputy principals were interviewed. From the analysis of the information, we report on the practices used in these schools in conflict management: dialogue with those involved; establishment of alternative mechanisms for listening; application of school regulations; establishment of agreements and commitments; and staggered conflict management. The findings provide empirical evidence in a field of study that is still scarce in this education level.

Keywords:

conflict management practices; conflict research; high school; school leaders; school effectiveness

Introducción

Los conflictos son un proceso básico e inevitable en la dinámica de las relaciones humanas (Montes; Rodríguez; Serrano, 2013). Se originan en los diferentes espacios donde se reúnen dos o más personas, como lo son los planteles educativos, lugar donde interactúan los individuos que integran la comunidad escolar: directivos, profesores, administrativos, alumnos y padres de familia. Y el conflicto es entendido como un tipo de interacción ocasionado por un desacuerdo, una respuesta contraria de un sujeto a lo realizado por otro sujeto.

Y si bien la conceptualización del conflicto es aceptada por la comunidad que estudia este tipo de interacción, en el ámbito escolar, el de la racionalidad educativa como lo refiere Jares desde 1997, este ha sido abordado e interpretado desde diversas perspectivas: (1) tecnocrática-positivista, (2) hermenéutica-interpretativa y (3) crítica. En la primera perspectiva, el conflicto se aborda desde una óptica supeditada a la violencia, es analizado como una interacción negativa y no deseable que se intenta erradicar. Desde una visión opuesta, la perspectiva hermenéutica-interpretativa, se acepta que el conflicto es inherente entre los individuos, y que, por lo tanto, debe ser atendido y visto como un

Mora-Osuna, Noé; Peniche Cetzal, Rubí; Ramón Mac, Cristóbal (2022). Prácticas para el manejo de conflictos en Bachilleratos eficaces en México. DEDICA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, N.º 20, 2022, 157-177. ISSN: 2182-018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi20.23818>

estímulo positivo para la mejora del grupo de personas, en este caso de la comunidad escolar. Y, por último, el conflicto desde la perspectiva crítica, asume los elementos presentados por la visión hermenéutica-interpretativa, pero agrega que el conflicto no solo mejora al grupo que lo rodea, sino que también se configura como instrumento transformador en el cambio social; el abordaje del conflicto en esta última perspectiva rebasa los límites del escenario y a las personas en el que es atendido.

De acuerdo con la premisa que guarda la perspectiva crítica del conflicto, se reconoce la existencia permanente de los conflictos en los centros escolares, por lo que se hace necesario distinguir de que manera deben ser atendidos, de tal forma que se pueda cumplir con el propósito de que los conflictos sean ese instrumento para la transformación social. Asimismo, diversos autores (Bayram, 2014; Chang; Zelihic, 2013; Soriano, 2009) manifiestan que depende de los mecanismos utilizados en el manejo de los conflictos en las escuelas si se desencadenan consecuencias positivas o negativas para la situación de desacuerdo, así como para las personas implicadas.

A raíz de lo anterior, se han desarrollado investigaciones con el objetivo de identificar como se atienden los conflictos en las escuelas, lo que ha permitido que el manejo de los mismos se consolide como un campo de estudio. Sin embargo, en lo que respecta a las investigaciones de este tipo, se mencionan dos situaciones: por un lado, la escasez de estos estudios en la Educación Media Superior (EMS, equivalente a la Enseñanza Secundaria del Sistema Educativo Portugués) (Luna-Bernal; Mejía-Ceballos; Laca-Arocena, 2017); y, por otro lado, que en la mayoría de los estudios identificados en la EMS se centran en describir, desde una visión teórica, el estilo o modelo de manejo utilizado en los planteles educativos para la atención de los conflictos.

Sobre los estudios en la EMS, dada la importancia del manejo de los conflictos en las escuelas, y la escasa investigación en este tipo educativo, se considera necesario y útil las contribuciones que puedan hacerse. Además, en el tránsito de los estudiantes por el bachillerato, se busca que se les brinden los elementos necesarios para que obtengan una formación íntegra, y al

referir al conflicto como un instrumento transformador, la escuela debería brindar las herramientas necesarias para que el estudiantado reconozca como hacer frente a los desacuerdos que se le presenten, tanto en la escuela como en su vida diaria. Así también, sería un aporte directo para la mejora en la dinámica de la comunidad escolar.

La EMS es considerada el eslabón que une a la educación básica con la educación superior; o, también, la formación última de algunos de los estudiantes, al menos por la obligatoriedad establecida en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Diario Oficial de la Federación, 2012); al estar en esa transición de su desarrollo académico, o incluso, al ser su última educación formal, es justo que se les brinden los conocimientos y habilidades requeridas. Y es de mencionar que, por sí misma, la EMS es compleja en su composición tanto estructural como de funcionamiento, lo que ha llevado a que las investigaciones, de manera general, sean escasas; aunque en los años recientes ha ganado interés para su estudio a nivel nacional e internacional (Padilla; Guzmán; Peniche, 2019), y esta investigación es parte de ello.

Sobre los tipos de estudios realizados para la atención de los conflictos, es importante que se cuente con planteamientos desde una perspectiva teórica que permitan clasificar el manejo de los conflictos a partir de modelos y estilos, y también que se proporcionen ejemplos para su adecuado manejo. Pero, a su vez, también se requiere contar con información empírica en donde se enuncien de manera explícita que acciones pueden realizarse, con la finalidad de presentar opciones prácticas que puedan ser implementadas en los diferentes centros escolares.

Ahora, ¿de qué tipo de escuelas se podrían explicitar dichas acciones? Se propone describir las prácticas que realizan las escuelas consideradas de alta eficacia. Este término se desprende de las investigaciones basadas en el Movimiento de la Eficacia Escolar (MEE). En el MEE, se reconoce el aporte directo que tienen los centros educativos en el desarrollo integral de los estudiantes (Irwin; Madura; Bamat; McDermott, 2016); entendiendo como integral los aspectos formativos cognitivos y aquellos que aluden a

aspectos socioemocionales y de comportamiento ante las diversas situaciones. A partir de este Movimiento se han identificado factores, elementos y prácticas que inciden en la formación de los estudiantes, en donde el conflicto y su manejo han sido reportados como aspectos importantes.

Ahora bien, se les considera escuelas eficaces a los centros escolares que obtienen resultados académicos por encima de lo que se esperaría que obtengan; no es que dichos planteles cuenten con los puntajes más altos dentro de una comunidad, ciudad o país, sino que sus puntajes son mayores a los que, por cuestiones de contexto socioeconómico, deberían obtener. Los resultados académicos son medidos a través de pruebas a gran escala. Un plantel educativo, por la zona geográfica en la que se ubica y el nivel socioeconómico que presentan sus estudiantes, debería obtener una calificación promedio de desempeño X, pero los resultados, al administrar la prueba, son calificaciones por encima de X, a estas escuelas se le considera escuelas con alta eficacia. Así, las escuelas eficaces son aquellas que obtienen una mayor diferencia positiva entre la calificación obtenida y la esperada.

Con base en lo anterior, en el presente artículo se describen los hallazgos del estudio de investigación que tuvo como objetivo identificar las prácticas en el manejo de los conflictos en planteles de la EMS, de alta eficacia, en el estado de Aguascalientes, México, desde la opinión de los directivos escolares.

Si bien el manejo de los conflictos es una práctica que puede ser realizada por los profesores, orientadores escolares, tutores, directores u otros actores educativos, se destaca que este tipo de situaciones debe ser del conocimiento de los responsables de los centros escolares, figura que recae generalmente en los directivos de los planteles. Esta cuestión es acorde con lo planteado en México por la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2019), cuando alude, en el Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Media Superior, que el director “contribuye a que las actividades académicas administrativas del centro escolar se lleven a cabo en las mejores condiciones posibles, para generar un entorno propicio que favorece el aprendizaje de los estudiantes” (p. 27), además de que “promueve relaciones solidarias

y de sana convivencia entre la comunidad educativa, con el fin de alcanzar una cultura de paz” (p. 28). Por lo que se considera un informante clave para conocer lo que sucede en la escuela de la cual está a cargo.

Estilos, procedimiento y prácticas en el manejo de los conflictos

Como resultado de la revisión de la literatura se identificaron investigaciones en el campo de la atención de los conflictos en el nivel de bachillerato, las cuales se agruparon en tres rubros: (1) modelos de estilos en el manejo de los conflictos; (2) procedimientos para el manejo de los conflictos; y, (3) prácticas en el manejo de conflictos.

Modelos de estilos en el manejo de los conflictos

En la investigación realizada por Luna; Valencia; Nava; Ureña (2019), se mencionan los modelos de estilos en el manejo de los conflictos más representativos. El primero de ellos es el propuesto por Thomas; Kilmann (1974), que se compone por cinco estilos ubicados en un plano cartesiano de acuerdo con las escalas de asertividad y cooperación: compitiendo, colaborando, comprometiéndose, acomodando y evitando. En su modelo, Ross; DeWine (1988) identifican los estilos de conflicto a través de los mensajes de las partes implicadas, y desarrollan su propuesta denominada Conflict Management Message Style (por sus siglas en inglés), integrada por tres estilos: ceder o centrarse en el otro, colaborar o centrarse en el problema, y competir o centrarse en sí mismo.

Otro de los modelos identificado es el de Rubin; Pruitt; Kim (1994), quienes proponen tres estilos o posturas a adoptar por una persona o un grupo de personas ante un conflicto: contenciosa, cuando alguien trata de imponer la resolución que mejor le convenga; la cesión, postura en donde se minimizan cuestiones propias y se acepta menos de lo deseado; y, por último, la de resolver el problema, la cual consiste en buscar una posible solución que convenga a ambas partes. Otra aportación más es el modelo

Mora-Osuna, Noé; Peniche Cetzal, Rubí; Ramón Mac, Cristóbal (2022). Prácticas para el manejo de conflictos en Bachilleratos eficaces en México. DEDICA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, N.º 20, 2022, 157-177. ISSN: 2182-018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi20.23818>

propuesto por Rahim (2001), un modelo con estructura parecida al de Thomas; Kilmann, en donde convergen cinco estilos ubicados en un plano cartesiano de acuerdo con el grado de interés por sí mismo y el grado de interés por el otro: dominante, complaciente, evitativo, comprometido e integrativo.

Procedimientos para el manejo de los conflictos

Existe una variedad de propuestas de procedimientos para el manejo de los conflictos. Respecto de los adolescentes, se desarrolló un material educativo específico para estudiantes de entre los 12 y 20 años (Asociación Matiz, 2015), desde la perspectiva de la resolución pacífica de conflictos, que puede ser utilizado con otros actores educativos. En dicho manual se proponen tres niveles estratégicos para la atención procedimental de los conflictos: (1) provención, (2) análisis y negociación, y (3) mediación. En el primero de ellos, se pensaría que el prefijo debe ser “pre”, sin embargo, se hace mención del “pro”, al ser los conflictos inevitables, el “pro” invita a que se cuente con estrategias y habilidades para el manejo de conflictos, ya que se debe aprender a vivir con ellos.

Para el segundo nivel, el de análisis y negociación, es necesario identificar los elementos que integran a la situación conflicto: las personas implicadas; el proceso transcurrido hasta la atención del conflicto; y el problema, los intereses o necesidades contrapuestas. Posterior a la identificación de los elementos, se debe realizar la negociación, la cual consiste en un proceso de diálogo focalizado en la comprensión del conflicto entre las partes implicadas. Navarro (2001), menciona que es en el diálogo entre las partes, donde recae todo el poder. Como tercer nivel, la mediación es una herramienta utilizada cuando la negociación no se consolida, por ello, es necesario acudir a terceras personas con el propósito de que intervengan; la persona ocupa un papel neutral, solo participa con el fin de favorecer el proceso, y al igual que en la mediación, la toma de decisiones es por parte de las personas implicadas.

Prácticas en el manejo de conflictos

Un estudio relacionado de manera directa, para evidenciar prácticas en el manejo de conflictos en el aula por parte de docentes de bachilleratos, es el desarrollado por Erazo; Velasco; Rodríguez (2020). Como hallazgos, se identificaron las siguientes prácticas: (a) cooperación, (b) establecimiento de pautas de convivencia, (c) concienciación a partir del arte, (d) conciliación y educación emocional a través de la transversalización, (e) acompañamiento psicológico, (f) amonestación, (g) reflexión, (h) diálogos y acuerdos, (i) llamados de atención, (j) reunión con padres y acudientes, (k) articulación con agentes externos, (l) seguimiento y ruta de atención, y (m) diseño de soluciones estratégicas.

Ortega (1994), refiere que existen prácticas preventivas para el manejo de los conflictos, las cuales permiten que cuando los conflictos se hagan presentes se les pueda resolver de manera natural: (a) elaboración de normas explícitas y claras, (b) establecimiento de un modelo disciplinar, (c) prohibiciones claramente aceptadas, y (d) estímulo amplio y positivo hacia la libertad, la igualdad y la solidaridad.

Otro aporte es el presentado por Fierro-Evans; Carbajal-Padilla (2019), quienes, desde la perspectiva de la convivencia escolar, proponen una serie de prácticas (Tabla 1) en las que se considera la participación y manejo de conflictos, a partir de tres ámbitos de la vida escolar: (1) pedagógico y curricular, (2) organizativo/administrativo y (3) socio-comunitario.

Tabla 1

Prácticas de participación y manejo de conflictos por ámbito escolar

Ámbito pedagógico y curricular	Ámbito organizativo/ administrativo	Ámbito socio-comunitario
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de herramientas para la escucha activa, el diálogo, la toma de perspectiva, y la 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción desde la escuela, de capacitaciones a directivos, docentes y alumnos sobre temas de resolución 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de espacios que involucren a los padres de familia en el manejo de herramientas para la escucha activa, el

Mora-Osuna, Noé; Peniche Cetzal, Rubí; Ramón Mac, Cristóbal (2022). *Prácticas para el manejo de conflictos en Bachilleratos eficaces en México. DEDICA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES*, N.º 20, 2022, 157-177. ISSN: 2182-018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi20.23818>

comunicación en el manejo de conflictos interpersonales;	no violenta de conflictos;	diálogo y la comunicación en situaciones de conflicto interpersonales;
• Elaboración y revisión colectiva de las normas del aula;	• Generación de espacios de alumnos y docentes para reflexionar y aportar en torno al reglamento escolar;	• Generación de espacios de reflexión con padres y madres de familia sobre el contenido y el sentido de las normas establecidas en el reglamento escolar;
• Generación de espacios de discusión sobre problemas del aula, la escuela y la vida social;	• Organización de eventos y actividades de reflexión sobre problemas que enfrentan los alumnos en la escuela y en la vida social en los que se escuche la voz del alumnado;	• Organización de espacios para reflexionar y tomar decisiones, junto con los padres de familia, sobre problemas que enfrentan los alumnos dentro y fuera de la escuela;
• Participación organizada en acciones de interés escolar, local y comunitario.	• Participación organizada en acciones que atiendan a necesidades de la escuela y la localidad, previamente diagnosticadas por los propios alumnos.	• Invitación a padres y madres de familia para participar en acciones que atiendan necesidades de la escuela y/o de la localidad.

Elaboración propia a partir de Fierro-Evans; Carbajal-Padilla (2019).

Del análisis de las prácticas en el manejo de conflictos identificadas por los diferentes autores, es importante destacar que todas ellas representan una gran aportación para el campo, aunque la propuesta de Fierro-Evans; Carbajal-Padilla (2019) añade la categorización de las prácticas en los tres ámbitos del

Mora-Osuna, Noé; Peniche Cetzal, Rubí; Ramón Mac, Cristóbal (2022). Prácticas para el manejo de conflictos en Bachilleratos eficaces en México. DEDICA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, N.º 20, 2022, 157-177. ISSN: 2182-018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi20.23818>

funcionamiento de cualquier centro escolar, lo que facilitaría una acción más concreta por parte de los interesados en el tema.

Método

Contexto de la investigación

La presente investigación se enmarca en un proyecto macro de investigación llamado Modelo comprensivo de mejora escolar en la Educación Media Superior. Una propuesta basada en un estudio de escuelas de alta y baja eficacia en el estado de Aguascalientes. Dicho estudio se desarrolla bajo la lógica de los métodos mixtos de investigación (Núñez, 2017), con un proceso integrado por dos momentos: (1) cuantitativo y (2) cualitativo.

En el primer momento se tuvo como objetivo la identificación y selección de los planteles participantes en la investigación macro. A través de métodos estadísticos, como lo son el análisis transversal contextualizado, y del cambio temporal a través de un diseño multinivel anidado en dos niveles (escuela y estudiantes); reportados en Pedroza; Peniche; Lizasoain (2018). Con ello, se detectaron escuelas de alta y baja eficacia de EMS en Aguascalientes, México. Para ello, se retomaron las puntuaciones obtenidas a lo largo de seis años (2012-2017) de la prueba censal llamada Examen Nacional de Ingreso (EXANI II), administrada a los estudiantes que cursaban el sexto semestre de bachillerato en Aguascalientes, México.

La prueba EXANI II es un cuestionario diseñado por el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL) y es administrada a nivel estatal, en este caso por el Instituto Estatal de Aguascalientes (IEA). El EXANI II es obligatorio para todos los estudiantes que cursan el último semestre de bachillerato en cualquiera de sus modalidades. La importancia de este instrumento radica en dos elementos (1) los puntajes que los alumnos obtienen y (2) el cuestionario adjunto a la prueba que recoge información contextual. La información obtenida se analiza para determinar los niveles de eficacia de las escuelas de educación media superior.

Mora-Osuna, Noé; Peniche Cetzal, Rubí; Ramón Mac, Cristóbal (2022). Prácticas para el manejo de conflictos en Bachilleratos eficaces en México. DEDICA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, N.º 20, 2022, 157-177. ISSN: 2182-018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi20.23818>

Para este momento de la investigación se incluyó a 119 planteles educativos; el listado de los centros escolares estuvo conformado por instituciones con diversas características como el tipo de sostenimiento, ubicación o subsistema. Para determinar el nivel de eficacia de los planteles escolares se desarrollaron modelos jerárquicos lineales (HLM, por sus siglas en inglés) que permitieron seleccionar a las escuelas considerando cuatro criterios:

- (a) las puntuaciones brutas extremas;
- (b) los residuos extremos estimados mediante modelos jerárquicos lineales;
- (c) el crecimiento o decrecimiento de puntuaciones; y
- (d) el crecimiento de los residuos en las escuelas a lo largo del tiempo.

En el estudio referido se identificaron 20 planteles categorizados de alta eficacia y 24 de baja eficacia.

Actualmente, el proyecto macro se encuentra en su segundo momento, donde a partir de una perspectiva cualitativa, se realiza la aproximación a los 44 bachilleratos seleccionados. Y con la finalidad de obtener información de los planteles, se desarrollan entrevistas a directivos, grupos focales con los docentes y análisis de los documentos que norman la gestión y organización de los bachilleratos.

Participantes

Acorde con el segundo momento del proyecto macro, la investigación en cuestión responde al acercamiento únicamente con los directivos de las 20 escuelas identificadas como de alta eficacia; los equipos directivos se integraron por supervisores, directores o responsables y subdirectores de los planteles pertenecientes a los diferentes subsistemas de la EMS.

Técnica e instrumento

Como técnica para la obtención de información, a los directivos se les realizaron entrevistas semiestructuradas compuestas por ejes temáticos relativos al modelo de eficacia escolar; dichas entrevistas fueron realizadas en el periodo de agosto 2019–mayo 2020, y tenían una duración aproximada de 60 minutos.

Mora-Osuna, Noé; Peniche Cetzal, Rubí; Ramón Mac, Cristóbal (2022). Prácticas para el manejo de conflictos en Bachilleratos eficaces en México. DEDICA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, N.º 20, 2022, 157-177. ISSN: 2182-018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi20.23818>

Previo consentimiento informado, las entrevistas se audio-grabaron, y posteriormente se transcribieron en su totalidad. Se empleó un sistema de codificación, el cual permitió identificar y organizar las expresiones de los entrevistados, estos códigos acompañan cada expresión empleada en este documento.

En atención al objetivo de la presente investigación, se utilizaron como insumo las respuestas obtenidas en lo relativo a las prácticas para el manejo de los conflictos en las escuelas participantes. A este respecto, se les cuestionó a los directivos sobre:

- a) El ambiente escolar.
- b) Las situaciones de conflicto.
- c) La manera de atender las situaciones.
- d) Los protocolos existentes.
- e) Los actores que intervienen.

Análisis de la información

El manejo de la información se realizó a través del análisis cualitativo de contenido (Marradi; Archenti; Piovani, 2010). El proceso del análisis se desarrolló en tres pasos. El primero fue la identificación de las unidades de análisis; como un segundo paso, la clasificación y etiquetado temático de las unidades de análisis, de acuerdo con la relación interna que guardaban entre sí y, por último, la asignación de grupos e interpretación de la información. Las categorías son emergentes, resultado del análisis de la información. Se utilizó la herramienta computacional Atlas.ti para el proceso descrito.

Cuidados éticos

Se respetaron los procedimientos de cuidados éticos de la investigación en cuestión. La protección a la dignidad de los participantes se realizó a través de un consentimiento informado, como ya fue mencionado. Se guardó la confidencialidad de los participantes, así como el plantel educativo al que representan; para esto se asignaron códigos y etiquetas a los participantes.

Resultados

Como primeros hallazgos, se menciona que los directivos reconocen la existencia constante de los conflictos en los centros escolares; así también, la necesidad de que estos sean atendidos de manera adecuada, ya que el manejo óptimo de los mismos abona a la sana convivencia entre la comunidad escolar, y tiene un impacto directo en el desarrollo formativo de cada uno de los estudiantes en el bachillerato.

Las prácticas identificadas son: (1) Diálogo con los involucrados, (2) Establecimiento de mecanismos alternos para la escucha, (3) Aplicación del reglamento escolar, (4) Establecimiento de acuerdos y compromisos, y (5) Manejo de los conflictos. En la siguiente tabla se presenta el porcentaje de planteles que refirieron cada una de las prácticas (véase Tabla 2).

Tabla 2
Porcentaje de planteles que realizan la práctica

Práctica	% de planteles que realizan la práctica
Diálogo con los involucrados	100%
Establecimiento de mecanismos alternos para la escucha	65%
Aplicación del reglamento escolar	100%
Establecimiento de acuerdos y compromisos	75%
Manejo escalonado de los conflictos	

Elaboración propia.

A continuación se describen cada una de las prácticas, acompañado de testimonios referidos por los directivos de las escuelas de alta eficacia.

Diálogo con los involucrados

Los informantes de todas las escuelas refieren la necesidad de dialogar los desacuerdos con los involucrados. Si bien los directivos manifiestan implementar dicha práctica de manera diferente, la importancia radica en hablar y escuchar a las personas que son parte del conflicto. En algunas escuelas el diálogo se

Mora-Osuna, Noé; Peniche Cetzal, Rubí; Ramón Mac, Cristóbal (2022). Prácticas para el manejo de conflictos en Bachilleratos eficaces en México. DEDiCA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, N.º 20, 2022, 157-177. ISSN: 2182-018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi20.23818>

desarrolla de manera individual, en donde primero se entabla comunicación con una de las partes involucradas, y posteriormente se habla con la otra parte. Otros directivos mencionan que, en sus centros escolares, el diálogo se realiza con ambas partes presentes, ya sea entre estudiante-estudiante o entre estudiante-docente.

Los directivos enfatizan la importancia del diálogo, argumentando que es fundamental para obtener información sobre todas las versiones de los hechos *“Primero es el diagnóstico, conocer la versión de las partes, tener cierto grado de intervención, no tomar decisiones prematuras [...]”* (07-A-06SUB).

Otro directivo menciona *“[...] si es que [el estudiante] tiene un problema con el profesor o si es que tiene un problema con algún otro alumno, checamos obviamente las dos partes y a partir de ahí hacemos compromisos mutuos [...]”* (14-A-04C). Obtener un panorama amplio de lo suscitado permitirá el desarrollo pertinente para el manejo del conflicto, teniendo una resolución adecuada.

Establecimiento de mecanismos alternos para la escucha

Se menciona que, en ocasiones, los conflictos e incidentes no se manifiestan de manera evidente, no se acusa al compañero o al docente, debido a que una de las partes implicadas no cuenta con la confianza de ser escuchado o por temor a un castigo o revancha como respuesta por la acusación.

A este respecto, en algunas escuelas se reporta haber implementado mecanismos alternativos para que tanto estudiantes, docentes y personal de la escuela comenten su inconformidad o aquello que causa el conflicto. Una de las escuelas puso al acceso de la comunidad escolar un buzón de quejas, por lo que los estudiantes se han animado a expresarse *“[...] está el área de quejas, entonces también ya ha sucedido que, yo creo que es bueno que los muchachos, notan algo, ponen su queja”* (01-A-11DEC).

Otro directivo comparte la práctica desarrollada en su plantel al utilizar este tipo de mecanismos que permite evidenciar situaciones de conflicto en la escuela:

Si hay algún conflicto entre un alumno y un profesor, yo le pido al alumno que me haga un pequeño escrito, a su vez yo platico con el maestro y le remito [...] una invitación por escrito a que lo que

está pasando lo cheque, lo vea, lo verifique y lo mejore, él me recibe y lo meto a su expediente, así lo hacemos y se ha mejorado mucho esa situación” (05-A-10D).

En ambas escuelas, las personas, al utilizar estos mecanismos alternos para la escucha, tienen la oportunidad de hacer manifiesta su inconformidad de forma que se conserve el anonimato.

Aplicación del reglamento escolar

En todos los planteles se cuenta con un reglamento escolar tanto para estudiantes como para docentes, esto como marco normativo para la regulación de acciones y actitudes por parte de la comunidad escolar “[...] *tenemos nuestro reglamento y ahí se analiza - a ver aquí nos está fallando esta parte, necesitamos que lo cumplas o requieres esta sanción-*” (01-A-11DEC).

El reglamento escolar es conocido por la comunidad escolar, en donde, incluso, algunos informantes refieren que se firma de enterado tanto por los estudiantes y los padres de familia. Es en dicho reglamento donde se establecen las posibles sanciones ante algún conflicto: “[...] *obviamente sí hay una sanción que puede ser un reporte, =una consecuencia=, sí, claro, hay una consecuencia, sí hay un reglamento que firman tanto papás como alumnos y esos son los lineamientos que vamos a tener*” (08-A-04SUB).

Se hace referencia a la importancia, no solo de contar y dar a conocer el reglamento con el que cuenta la escuela, sino también en que este se aplique si existe algún incumplimiento del mismo.

Establecimiento de acuerdos y compromisos

Los informantes mencionan como práctica importante el que las partes involucradas en la situación de inconformidad establezcan y lleven a cabo acuerdos, así también que asuman tanto los compromisos como las consecuencias correspondientes a sus actos, establecidos ya sea por quienes mediaron el proceso en el manejo del conflicto, entre los mismos implicados, por lo dispuesto en el reglamento de la escuela o por las autoridades correspondientes “[...] *checamos obviamente las dos partes y a partir de ahí hacemos compromisos mutuos*” (14-A-04C). Esta

práctica se realiza de manera específica en la conclusión de la situación de conflicto.

Manejo escalonado de los conflictos

Esta práctica consiste en delegar la responsabilidad del manejo de conflicto con la autoridad educativa inmediata, hasta llegar a la instancia que de solución al conflicto “[...] cuando el problema es con algún alumno, en primera instancia el maestro es la autoridad y él lo va resolviendo. Si ya se requiere el apoyo, va con nosotros, con el secretario administrativo y entonces ya se ve con nosotros” (01-A-11DEC).

Así también, cuando el conflicto es considerado como una situación problema mayor, intervienen personas o grupos institucionales ajenos al plantel educativo, esto con el fin de apoyar en los procesos que se requiera “[...] el protocolo de trabajo que es hablar a la delegación de la zona centro, a los paramédicos, a la ambulancia [...] se tuvo el acompañamiento de un servidor, en este caso al Seguro Social” (10-A-03D).

Si bien los conflictos más recurrentes son los presentados entre estudiantes, dicha práctica también se implementa para situaciones presentadas con los docentes, personal administrativo, personal de apoyo o directivos.

Discusión

A partir de las opiniones expresadas por los directivos de los distintos planteles de EMS, se logró identificar las prácticas que realizan las escuelas de alta eficacia en el manejo y la resolución de los conflictos. El directivo escolar es considerado un informante con voz autorizada para comunicar lo sucedido en el centro escolar; al ser responsable del plantel, en su funcionamiento y de la comunidad escolar del cual es parte (Parra-Martínez, 2017), tiene injerencia directa en lo que ahí sucede.

En cuanto a los hallazgos de las prácticas presentadas, estos emergen del análisis de la información proporcionada por los informantes, y guardan relación con lo registrado en la literatura concerniente al manejo de los conflictos. En lo que respecta a la

Mora-Osuna, Noé; Peniche Cetzal, Rubí; Ramón Mac, Cristóbal (2022). Prácticas para el manejo de conflictos en Bachilleratos eficaces en México. DEDICA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, N.º 20, 2022, 157-177. ISSN: 2182-018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi20.23818>

práctica de dialogar con los involucrados, diversos autores coinciden en que el diálogo es necesario en el tratamiento del conflicto. De manera específica, Fierro-Evans; Carbajal-Padilla (2019) mencionan la importancia de la comunicación en cada uno de los ámbitos de la vida escolar, para enfrentar los conflictos de manera adecuada.

Sobre el establecimiento de mecanismos alternos para la escucha, Castro-Alfaro; Marrugo-Peralta; Gutiérrez-Hurtado; Camacho-Contreras (2015) refieren que los conflictos deben ser atendidos, por lo que se deben generar los canales pertinentes para que la comunidad escolar pueda expresarse y ser escuchada, y esto debe implementarse ocupando los espacios físicos en el plantel, tal es el caso del buzón de quejas.

El reglamento escolar es visto como una herramienta para enfrentar y resolver los diferentes conflictos que se presentan en el centro escolar (Landeros; Chávez, 2015); por ello, la aplicación del mismo es considerado como una práctica importante.

La práctica de establecer acuerdos y compromisos es coherente con lo propuesto por la Asociación Matiz (2015); la etapa última en el proceso para el manejo y la resolución de conflictos consiste en la obtención de acuerdos. Es ahí donde se concretan las necesidades y se prevén las metas y alternativas hacia la gestión del conflicto.

Respecto al manejo escalonado de los conflictos, en la literatura se hace mención de (1) la importancia de la intervención de una tercera persona con función imparcial ante la acción de desacuerdo y (2) canalizar los conflictos a las instancias necesarias con el fin de que este sea solucionado.

Es importante desmitificar que el conflicto es malo y que por ello debe ser erradicado; el conflicto debe ser observado desde una perspectiva crítica, misma que permitiría la acción efectiva, haciendo de este un instrumento transformador. Ahora bien, se reconoce que las prácticas enunciadas anteriormente no precisan en cuanto al tipo de conflicto al que se enfocaron, tomando en cuenta que existen conflictos de diversa índole, los cuales deben ser atendidos de manera específica. Sin embargo, al reconocer la inherencia de los conflictos, en este caso en el ámbito escolar, y al constatar la escasa información empírica de la atención de estos en la EMS, la

presente investigación aporta al campo de estudio de los conflictos y su manejo, y también ofrece a los centros escolares de bachillerato una serie de acciones que por su practicidad pueden implementarse de manera inmediata. Esta limitación en la presente investigación, invita a que se realicen estudios específicos sobre la atención de conflictos específicos, tomando en cuenta las personas, el proceso y el problema.

Referencias

Asociación Matiz (2015) *Resolución pacífica de conflictos, guía de recursos y experiencias prácticas para educadores/as*, DUIN. Bilbao (España): Asociación Matiz.

Bayram, H. (2014). *What determines the sibling conflict resolution strategies of adolescents? Parents, siblings, or temperament?* (Tesis doctoral). Ankara (Turquía): Middle East Technical University. Disponible en <https://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12617611/index.pdf>

Castro-Alfaro, A.; Marrugo-Peralta G.; Gutiérrez-Hurtado, J. L.; Camacho-Contreras Y. (2015). La convivencia y la mediación de conflictos como estrategia pedagógica en la vida escolar. *Revista Panorama Económico*, 22(1), 169-190. Disponible en <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/7896>

Chang, L. C.; Zelihic, M. (2013). The study of conflict management among Taiwanese adolescents. *Life Science Journal*, 10(3), 1231-1241.

Diario Oficial de la Federación (2012). *Decreto por el que se declara reformado el párrafo primero; el inciso c) de la fracción II y la fracción V del artículo 3º, y la fracción I del artículo 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.

Eraza, M.; Velasco, J. E.; Rodríguez, J. A. (2020). *Prácticas pedagógicas en el proceso de resolución de conflictos en el aula*. (Tesis de maestría). Caldas (Colombia): Universidad Católica de Manizales.

Fierro-Evans, C.; Carbajal-Padilla, P. (2019). Convivencia escolar: Una revisión del concepto. *Revista Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 18(1), 1-14. DOI: <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol18-issue1-fulltext-1486>

Irwin, C. W.; Madura, J. P.; Bamat, D.; McDermott, P. A. (2016). *Patterns of classroom quality in Head Start and center-based early childhood education programs*. Washington, DC. (USA): Department of Education, Institute of Education Sciences, National Center for Education Evaluation

Mora-Osuna, Noé; Peniche Cetzal, Rubí; Ramón Mac, Cristóbal (2022). *Prácticas para el manejo de conflictos en Bachilleratos eficaces en México*. DEDICA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, N.º 20, 2022, 157-177. ISSN: 2182-018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi20.23818>

and Regional Assistance, Regional Educational Laboratory Northeast & Islands.

Jares, X. (1997). El lugar del conflicto en la organización escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*, 15(1), 53-74.

Landeros, L.; Chávez, C. (2015). *Convivencia y disciplina en la escuela. Análisis de reglamentos escolares de México*. Ciudad de México (México): Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

Luna, A. C. A.; Valencia, A. C.; Nava, J. M.; Ureña, J. H. (2019). Avances en la línea de investigación sobre estilos de manejo de conflictos en adolescentes. *Revista Educarnos*, 32(1), 155-180. Disponible en <https://revistaeducarnos.com/wp-content/uploads/2019/01/articulo-alejandro.pdf>

Luna-Bernal, A. C. A.; Mejía-Ceballos, J. C.; Laca-Arocena, F. A. (2017). Conflictos entre pares en el aula y estilos de manejo de conflictos en estudiantes de bachillerato. *Revista Evaluar*, 17(1), pp. 50-64. DOI: <http://dx.doi.org/10.35670/1667-4545.v17.n1.17074>

Marradi, A.; Archenti, N.; Piovani, J. I. (2010). *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires (Argentina): Cengage Learning.

Montes, C.; Rodríguez, D.; Serrano, G. (2013). Conflict handling strategies in emotional key. *Anales De Psicología / Annals of Psychology*, 30(1), 238-246. DOI: <https://doi.org/10.6018/analesps.30.1.135171>

Navarro, M. (2001). Escuelas, directivos y maestros en conflicto: una perspectiva organizacional. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, 4(16), 43-59.

Núñez, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo. *Cadernos de Pesquisa*, 47(164), 632-649. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053143763>

Ortega, R. (1994) Violencia interpersonal en los centros educativos de enseñanza secundaria. Un estudio sobre el maltrato y la intimidad entre compañeros. *Revista de Educación*, 304, pp. 55-67.

Padilla, L.; Guzmán, C.; Peniche, R. (2019). El desarrollo del Telebachillerato Comunitario en Aguascalientes y el reto de la permanencia escolar. Un acercamiento cualitativo en el marco de la eficacia escolar. En Estrada, M.; Alejo, S. *El Telebachillerato Comunitario. De la cobertura a la búsqueda de Equidad*, (pp. 77-97). Guanajuato (México): Universidad de Guanajuato y Colofón Ediciones Académicas.

Parra-Martínez, J. E. (2017). La gestión eficaz en educación y su importancia en acción gerencial educativa de Colombia. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 5(2), pp. 16-22. DOI: <https://doi.org/10.15649/2346030X.437>

Mora-Osuna, Noé; Peniche Cetzal, Rubí; Ramón Mac, Cristóbal (2022). Prácticas para el manejo de conflictos en Bachilleratos eficaces en México. DEDICA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, N.º 20, 2022, 157-177. ISSN: 2182-018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi20.23818>

Pedroza, H.; Peniche, R. y Lizasoain, L. (2018). Criterios para la identificación y selección de escuela eficaces de nivel medio superior. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 14-25. DOI: <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.2170>

Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3a. ed.). Westport, CON (USA): Quorum Books.

Ross, R.; DeWine, S. (1988). Assessing the Ross-DeWine Conflict Management Message Style (CMMS). *Management Communication Quarterly*, 1, 289-291. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318988001003007>

Rubin, J. Z.; Pruitt, D. G.; Kim, S. H. (1994). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement*. New York (USA): McGraw-Hill Inc.

Secretaría de Educación Pública (2019). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Media Superior. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión. Ciclo Escolar 2020-2021*. México.

Soriano, A. (2009). Violencia y conflicto. La escuela como espacio de paz. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 13 (1), 321-334.

Thomas, K.; Kilmann, R. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Palo Alto, CA (USA): Consulting Psychologists Press, Inc..

Para saber más de los/as autores/as...

Noé Mora-Osuna

Licenciado en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma de Baja California (México). Ha participado en Proyectos de Investigación sobre eficacia y mejora escolar, y enseñanza eficaz. Actualmente es Profesor Investigador Asociado en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, (México). Sus líneas de interés son eficacia escolar, enseñanza eficaz y convivencia escolar.

Rubí Surema Peniche Cetzal

Doctora en Investigación Educativa por la Universidad de Granada (España). Actualmente es Profesora Investigadora en la Universidad Autónoma de Aguascalientes (México). Se ha desempeñado como docente y directora de tesis a nivel pregrado y posgrado. Sus intereses de investigación son sobre la eficacia escolar, prácticas docentes y prácticas de liderazgo.

Mora-Osuna, Noé; Peniche Cetzal, Rubí; Ramón Mac, Cristóbal (2022). Prácticas para el manejo de conflictos en Bachilleratos eficaces en México. DEDICA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, N.º 20, 2022, 157-177. ISSN: 2182-018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi20.23818>

Cristóbal Ramón Ramón Mac

Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma de Yucatán (México). Ha sido docente y asesor de tesis en los niveles de pregrado y posgrado. Áreas de investigación: eficacia escolar, prácticas docentes y gestión educativa. Actualmente es Profesor Investigador Asociado de la Universidad Autónoma de Aguascalientes (México).

Como citar este artículo...

Mora-Osuna, Noé; Peniche Cetzal, Rubí; Ramón Mac, Cristóbal (2022). Prácticas para el manejo de conflictos en Bachilleratos eficaces en México. *DEDICA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES*, 20, 157-177. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi20.23818>

Mora-Osuna, Noé; Peniche Cetzal, Rubí; Ramón Mac, Cristóbal (2022). Prácticas para el manejo de conflictos en Bachilleratos eficaces en México. DEDICA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, N.º 20, 2022, 157-177. ISSN: 2182-018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi20.23818>