

Ponencia: El modelo integrado de mejora de la convivencia en centros escolares

Juan Carlos Torrego Seijo. Universidad de Alcalá.

II Congreso Virtual de Educación en Valores

El Acoso Escolar, un reto para la Convivencia en el Centro

A lo largo de esas líneas pretendemos realizar una reflexión sobre los distintos modelos de administración de la convivencia que habitualmente se aplican en las instituciones educativas, con el objeto de realizar una propuesta basada en un análisis sobre las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos, desde una perspectiva de centro. Estas reflexiones surgen de una línea de trabajo y de investigación en el campo de la respuesta educativa a los comportamientos antisociales, la gestión de la disciplina, o como a nosotros nos gusta denominarlo desde esta perspectiva, el tratamiento de los conflictos de convivencia.

Los datos aportados por la investigación nos indican que existe una preocupación cada vez más creciente por parte del profesorado y la comunidad educativa respecto a los problemas de convivencia y de disciplina, y estos mismos datos parecen apuntar que los problemas que realmente preocupan a los miembros de la comunidad educativa que conviven diariamente en los centros, no son tanto cuestiones de violencia extrema, como parecen presentar interesadamente algunos medios de comunicación, sino aquellos más relacionados con la acumulación de cuestiones que afectan a la vida cotidiana: agresiones y situaciones de abuso entre compañeros, agresiones dirigidas a las propiedades, exclusión social, y en el caso de los profesores faltas de respeto y interrupción, etc. En el informe encargado por Defensor del Pueblo del año 2000 sobre violencia escolar en nuestro país se afirmaba que un grupo numeroso de alumnos de Educación Secundaria Obligatoria dicen sentir miedo casi todos los

días cuando asisten al colegio, siendo algunos compañeros la causa mayor de su temor en la escuela. Todos nos hemos sentido afectados por una de las peores expresiones de esta situación, los fenómenos de maltrato entre iguales o Bullying, acontecidos recientemente en el País Vasco y la Comunidad Valenciana.

Ante la constatación de esta realidad no podemos permanecer pasivos, y tampoco debemos adoptar discursos nostálgicos que no hacen más que perpetuar la situación. Tampoco cabría situarnos en un planteamiento legalista que puede acabar cayendo en un discurso burocrático. Hace falta elaborar un discurso nuevo que enriquezca y supere las limitaciones de las fórmulas que se vienen utilizando hasta la fecha. Una vez reconocido que existe el problema se hace imprescindible actualizar los argumentos e incorporarnos al debate actual sobre los sistemas de gestión de la justicia, que se están realizando en un plano social más amplio que el puramente escolar.

A nuestro entender, un modo bastante razonable de crear en un centro educativo un ambiente de convivencia pacífico puede consistir en dedicar una atención especial al tratamiento de los conflictos. De algún modo estaríamos afirmando que la paz necesaria para educar es la que se produce como consecuencia de que los conflictos se están tratando adecuadamente, es decir actualizando valores fundamentales como son la dignidad, el respeto, la justicia y la solidaridad.

Para el análisis y tratamiento de los conflictos de convivencia nos vamos a basar en las perspectivas de estudio que aportan grandes conflictólogos y estudiosos sobre la paz como Galtung (1998), Lederach (1984, 1994, 1996), y Ficher y Ury (1992) junto con los teóricos provenientes del estudio del curriculum y de la organización (Jares, 1996, 2001) desde enfoques más culturales y sociocríticos. Sus planteamientos aportan claves para entender los problemas y los conflictos de convivencia y, como bien sabemos, cuando un problema se ha analizado convenientemente nos encontramos en una situación privilegiada para poder resolverlo.

Contar con un marco de intervención global sobre la convivencia constituye desde nuestro punto de vista el primer requisito para ofrecer una respuesta adecuada a los problemas de convivencia, y específicamente, a las situaciones de abuso y maltrato entre iguales, que son el objeto central de estas

conferencias.

Pero como analizaremos más adelante, esta intervención puede ser más rica y eficaz si se dispone de estructuras específicas para el tratamiento de conflictos, y si se cuenta con la colaboración de toda la comunidad educativa , otorgando especial protagonismo al alumnado, a través de programas de alumnos mediadores y alumnos ayudantes, incorporados a la nueva estructura que proponemos: Equipo de Mediación y Tratamiento de Conflictos (EMTC).

Estos tres pilares (marco de intervención global, existencia de estructuras específicas y colaboración y corresponsabilidad) constituyen la base y el eje vertebrador de la propuesta que a continuación presentamos.

Modelos de gestión de la convivencia

Para la construcción de este discurso nuevo sobre la gestión de la convivencia parece necesario comenzar por dedicar un tiempo a realizar una reflexión educativa sobre los modos y sistemas que se siguen en los centros para tratar los conflictos de convivencia. Nuestra pretensión es realizar una revisión crítica sobre los diversos enfoques para llegar a justificar la necesidad de implementar un nuevo modelo como es el “modelo integrado de resolución de conflictos de convivencia en centros escolares”.

Normalmente en la cultura de una organización existen estilos preferentes de abordaje de los conflictos, líneas de solución habituales a los mismos, y un contexto de mayor o menor regulación formal de las decisiones que afectan a la convivencia. Parece existir un acuerdo en que solamente desde una comprensión de los centros como instituciones culturales, será posible abordar adecuadamente los conflictos de convivencia.

Entendemos por modelo de tratamiento de la convivencia un conjunto integrado de planteamientos de índole educativo, que tratan de argumentar y de justificar una serie de comportamientos y de actuaciones concretas que se adoptan normalmente desde una perspectiva de centro, para prevenir y hacer frente a los problemas de disciplina. En consecuencia podemos afirmar que los modelos de

regulación y de tratamiento de los conflictos de convivencia en las instituciones educativas pueden ser diversos aunque también es cierto que puede suceder que se siga un modelo sin haber efectuado un análisis educativo en profundidad sobre sus fundamentos y consecuencias.

Aún reconociendo las limitaciones que conlleva, debido a la reducción que puede suponer cualquier clasificación, hemos considerado que la definición de modelos de respuesta a los conflictos de convivencia permite enriquecer y orientar el debate educativo, y al tiempo guiar la actuación sobre la convivencia en los centros. Fruto de una labor de investigación, asesoramiento y formación del profesorado ante la inquietud y preocupación por mejorar la convivencia, hemos identificado tres modelos de actuación ante los conflictos de convivencia escolar (Torrego, 2001 a y b): el modelo punitivo¹, el relacional y el integrado.

Para analizar la capacidad de los distintos modelos para resolver los conflictos de convivencia trasladaremos al plano educativo el aparato de análisis que utiliza Galtung (1998) en el campo de los estudios sobre la paz. Retomando estos trabajos podemos afirmar que para resolver conflictos es necesario atender a tres facetas: reparación, reconciliación y resolución, y en la medida que éstas se satisfacen es más probable que el modelo utilizado para la gestión de la convivencia tenga más posibilidades de éxito. De un modo sintético pasamos a desarrollar los tres modelos apuntados:

El modelo punitivo.- Actúa aplicando una sanción o corrección como medida principal; por ejemplo, ante un conflicto entre dos o mas personas, o una violación de la normativa del centro, el Consejo Escolar, o la persona a la que le corresponde, aplica una corrección de tipo sancionador (partes, expedientes, expulsiones).

Desde el punto de vista de su potencial de resolución de los conflictos en profundidad nos encontramos las siguientes limitaciones.

Reparación. Con respecto a la persona (o personas) que ha sufrido el daño puede suceder que sólo nos interese como denunciante y puede producirse

¹ Que también podría denominarse normativo-correctivo.

un aumento del sentimiento de indefensión de la “víctima” como consecuencia indirecta del castigo infligido al “agresor”².

Reconciliación. Con respecto a la relación entre las partes podemos encontrarnos que no se produce una reconciliación entre ellas, y queda sin resolver en profundidad el conflicto: ni se evita adecuadamente el trauma de la víctima, ni la culpa del agresor, ya que lo que acaba uniendo a las partes es el sufrimiento ocasionado por el castigo.

Resolución. Puede quedar sin resolver en profundidad el conflicto ya que el tema subyacente que puede estar explicando el conflicto (conflicto de intereses, necesidades, valores o relación) no tiene por qué abordarse, es más, es probable que la persona que haya sufrido el castigo puede manifestar una falta de interés por establecer un diálogo para abordar el conflicto debido a que puede tener la impresión de que el tema se ha cerrado con el castigo.

En síntesis, *el modelo punitivo* actúa a través de aplicar una sanción o corrección como medida principal: por ejemplo, ante un conflicto entre dos o mas personas, o una violación de la normativa del centro, el Consejo Escolar, o la persona a la que le corresponde, aplica una corrección de tipo sancionador (partes, expedientes, expulsiones).

Entre las limitaciones fundamentales del modelo punitivo son:

- Que dado que el poder en la resolución del conflicto lo poseen los educadores que son los que administran las correcciones y sanciones, se pierde una oportunidad de realizar propuestas más creativas y democráticas que favorezcan una mayor corresponsabilidad en el abordaje de los conflictos por parte de los alumnos y sus familias. Tampoco podemos olvidar que se reproduce acríticamente un sistema de administración de la convivencia transferido descontextualizadamente del campo de la justicia cuando ya se sabe

² La utilización de las palabras “víctima” y “agresor” son una simplificación en la mayoría de los casos, si bien puede haber situaciones en las que están claros dichos papeles. A pesar de ello mantenemos los términos agresor y víctima para facilitar la comprensión del discurso.

que como tal modelo se encuentra en un proceso de revisión y cuestionamiento.

- Debido al importante protagonismo que se otorga a un tercero como responsable de juzgar los actos, puedes ser que no se contribuya a potenciar una moral autónoma. El profesorado puede convertirse en un experto en controlar a los alumnos pero éstos no aprenden procedimientos ni habilidades para la resolución autónoma y constructiva de los conflictos.
- Es una respuesta que legitima un estilo de ejercer la autoridad con indudables limitaciones de tipo democrático sobre todo cuando las normas y correcciones se elaboran unilateralmente por parte del equipo educativo sin contemplar espacios de participación de la comunidad educativa en su elaboración.
- Puede provocar distancia y alejamiento de las personas respecto al centro, fruto de la frustración y el resentimiento que pueden generar la aplicación de castigos y correcciones
- Con respecto a la persona (o personas) que ha sufrido el daño puede producirse un aumento del sentimiento de indefensión como consecuencia indirecta del castigo infligido a la otra parte implicada en el conflicto.
- Puede suceder que no se produzca una reconciliación entre las partes ya que no se aborda específicamente este asunto, es más lo que puede quedar en común de cara al futuro es el dolor de un castigo infligido.
- Tampoco tiene porque quedar resuelto el conflicto en profundidad

Teniendo en cuenta las limitaciones de este modelo parecería en consecuencia, más lógico incidir en la relación directa víctima - agresor, ya que es el espacio natural donde se ha producido la violencia y el daño.

Modelo relacional e integrado.- En el modelo relacional y en el integrado el poder de la resolución del conflicto se traslada a la relación (comunicación directa entre las partes). Las partes, por propia iniciativa o animados por otros, buscan la solución a sus problemas de manera que, a través del diálogo, tratan de llegar a

la resolución del conflicto. En ambos la víctima puede recibir una restitución material, inmaterial o moral por parte del agresor, que a su vez libera su culpa.

Una de las principales limitaciones del **modelo relacional** es que en grupos que no sean naturales (amigos, familia, etc.), como es lo que sucede en las instituciones educativas, puede resultar difícil que las personas se comprometan con un diálogo para resolver el conflicto debido entre otras razones a que no existe tradición ni tampoco un nivel de vínculo interpersonal que invite de modo natural a que se produzca ese pretendido diálogo.

La diferencia fundamental entre estos dos modelos es que en el modelo relacional se pretende resolver el conflicto a partir de un acto de comunicación voluntaria y privada entre las partes. En cambio en el **modelo integrado** se intenta trascender del acto privado en el que se puede convertir el acuerdo del modelo relacional puro y se cuenta con estructura y legitimación institucional. Por ello, su existencia y funcionamiento ha de quedar recogido en los reglamentos de convivencia al tiempo que se suele articular una nueva estructura especializada en los centros, como es el equipo de mediación y tratamiento de conflictos.

El modelo integrado, como su nombre indica, integra los aspectos más positivos de los dos modelos anteriores. Del modelo punitivo-normativo recoge la necesidad de que en las instituciones existan límites y normas definidas y por lo tanto consecuencias ante el incumplimiento de las mismas, y del relacional recoge, el énfasis en la relación interpersonal como sistema para resolver los conflictos.

El modelo integrado, pretende, por tanto, resolver el conflicto trascendiendo el acto privado en el que se puede convertir el acuerdo del modelo relacional puro. Este modelo ha de quedar legalizado desde una perspectiva de centro, por esta razón ha de quedar recogido en los reglamentos de convivencia de los centros que lo asuman. Ahora bien, también es importante que se acepte que este

modelo exige contar en el centro con capacidades y **estructuras que potencien el diálogo** (equipos de mediación, estructuras de participación, etc)

Una forma de recoger esta propuesta en el reglamento puede ser la siguiente: en el centro existe un sistema de normas y de correcciones, y a las personas en conflicto se les ofrece la posibilidad de acudir a un sistema de diálogo (por ejemplo, equipo de mediación), para la solución a sus problemas o el acogerse a la aplicación de la normativa sancionadora del centro con su correspondiente expediente si esto fuera necesario.

Desde el punto de vista de su potencial de resolución de conflictos, y utilizando el aparato de análisis de Galtung, el modelo integrado presenta las siguientes **ventajas:**

Reparación. Con respecto a la persona (o personas) que ha sufrido el daño favorece una reparación directa a la víctima.

Reconciliación. Dedicar atención a la mejora de la relación entre las partes. El diálogo es una herramienta básica en este modelo.

Resolución. Plantea un diálogo sincero para que los conflictos subyacentes puedan ser escuchados y por tanto atendidos y resueltos (conflicto de intereses, necesidades, valores o relación) dentro de una búsqueda del acuerdo.

La comunidad educativa sabe que ante los conflictos se está actuando y además de una forma muy humanizada. El centro educativo es activo en el proceso al otorgar legitimidad y estatus a una estructura organizativa dedicada a la atención de conflictos (equipo de mediación).

Ahora bien, “*apostar*” educativamente por un modelo *integrado* requiere una actuación en **tres planos:**

Primero - hace falta contar con un **sistema de normas elaboradas participativamente** de tal modo que pudieran ser interpretadas por sus

usuarios como un pequeño pacto de convivencia. No basta con que las normas y su aplicación sean justas, además es preciso que el alumnado participe activamente en la elaboración de las que les atañen más directamente, como las normas de aula, de modo que lleguen a transformarse en un pacto de convivencia, en el que no sólo quede explícito lo deseable y lo que no está permitido, el modo de aplicación de esta "normativa" y las consecuencias derivadas de su incumplimiento. En nuestra opinión, este procedimiento, de favorecer la reflexión sobre la necesidad de unas reglas de convivencia y la práctica democrática que supone, tendría dos ventajas añadidas: ver el reglamento de convivencia como algo necesario y sentirlo como algo propio, no algo mecánico, burocrático e impuesto y asumir un mayor compromiso en su acatamiento y en la aceptación de las consecuencias pactadas en caso de incumplimiento.

Segundo - Es imprescindible contar con sistemas de diálogo y de tratamiento de conflictos, suficientemente capacitados, dentro de la organización del centro para prevenir o atender los conflictos, por ejemplo, Equipo de Mediación y Tratamiento de Conflictos – E.M.T.C – (ver funciones en el anexo), comisiones de convivencia, alumnado ayudante, organización de espacios comunes, uso de apoyos y refuerzos, apertura de los centros a la comunidad. Implica, pues, un esfuerzo organizativo y un apoyo decidido al proyecto.

Tercero - los dos elementos anteriores encontrarán un cobijo mayor dentro de “un **marco protector del conflicto**”, que a nuestro entender supondría un trabajo educativo sobre algunos elementos que la investigación nos dice que afectan a los comportamientos antisociales y a los conflictos de disciplina. Estaríamos haciendo mención a cuestiones como:

- introducir cambios en el curriculum escolar, haciéndolo más inclusivo y democrático,
- favorecer la colaboración de las familias con el centro educativo,
- tomar medidas que afronten la influencia del contexto social cercano del alumnado,

- revisar el clima y las interacciones del aula (interacción verbal y no verbal, discurso docente, estilo motivacional y reacción inmediata a la disrupción),
- diseño y desarrollo de medidas organizativas directamente relacionadas con la mejora de la convivencia.

Lo anterior supone una apuesta decidida por potenciar una cultura de respeto hacia uno mismo y los otros, de apuesta por valores de paz, justicia, solidaridad, de fomento de la participación y la cohesión frente a la disgregación o la marginación, de interacción positiva, de comunicación y aprendizaje de estrategias de resolución de conflictos. Obviamente esto exige un intento de incorporar estas propuestas en los documentos de planificación educativa del centro (P.E.C, P.C. , R.R.I), y de modo más específico, en el Reglamento de Convivencia donde el centro se debería de pronunciar respecto a un modelo de gestión de la convivencia.

A nuestro entender, en un *modelo integrado* de resolución de conflictos de convivencia, se aúnan los modelos restaurativo y retributivo de hacer justicia en un solo sistema, obteniendo como resultado una autoridad más consistente y educativa. Esta autoridad está basada en una mayor responsabilidad, fruto de la participación y la cooperación entre los miembros de la comunidad educativa, y de este modo se mejoran las relaciones interpersonales y se potencia un ambiente de convivencia más pacífico y seguro. A su vez implica dedicar tiempos y espacios al tratamiento del conflicto para aprender a comprenderlos y tratarlos, trabajar por la seguridad, confianza y respeto, imprescindibles en educación. Actualización de valores tan fundamentales como la dignidad, el respeto, la justicia, la solidaridad. Desde este planteamiento no sólo se pretende prevenir la aparición de la violencia, sino también contribuir a incorporar en la cultura de los centros una serie de estrategias pacíficas para la gestión de los conflictos y la toma de decisiones, favoreciendo de esta manera el clima de aula y de centro.

Para concluir el enfoque de la mejora de la convivencia que proponemos respondería así a las siguientes características:

- a) Integrado, en la medida en que incorpora en un único sistema las fortalezas de las normas elaboradas democráticamente y la existencia de una nueva estructura orientada a gestionar, con respeto y confidencialidad, el diálogo entre las partes en conflicto, obteniendo como resultado un acuerdo de fondo basado en la cooperación entre las partes enfrentadas.
- b) Integrado en las actividades de enseñanza-aprendizaje: aprender a convivir no implica sólo la gestión de la convivencia, significa adoptar decisiones de carácter preventivo en el núcleo de los procesos de enseñanza para que éstos sean más significativos y permitan mayores cotas de éxito para todos.
- c) Integrado en el centro: en su cultura organizativa. Se hace imprescindible reflexionar y explicitar entre todos los valores en los que el Centro quiere educar y establecer cuáles son las normas y estructuras necesarias para garantizar el desarrollo de esa educación.
- d) Integra a la Comunidad Educativa: este proceso debe implicar a todo el profesorado y personal del centro, alumnos y padres de alumnos. Toda la comunidad educativa debería ser capaz de compartir y asumir valores como la paz, la justicia y la solidaridad, así como la participación democrática.

ANEXO

Funciones del Equipo de Mediación y de Tratamiento de Conflictos

- Velar por el clima de convivencia del centro
- Hacer propuestas de mejora de la convivencia a los órganos correspondientes del centro
- Mediar en conflictos
- Ayudar a los compañeros cuando alguien se mete con ellos o necesitan que les escuchen.
- Liderar actividades de grupo en el recreo o en clase
- Ayudar a otros compañeros en tareas escolares y acompaña a alumnos nuevos en el centro
- Organizar el funcionamiento del equipo (informar, formar miembros, realizar informes, etc.)

Torrego 2006 UAH

BIBLIOGRAFÍA

FISHER, R., URY, W. Y PATTON, B., (1991). Obtenga el sí, El arte de negociar sin ceder. Barcelona, Ed. Gestión 2000.

GALTUNG J. (1998). Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución, Bilbao, Gernika Gogoratuz.

JARES, X.R. (2001). Educación y conflicto. Guía de educación para la convivencia, Madrid, Popular.

LEDERACH, J.P. (1996). El proceso de mediar un conflicto. *Aula de Innovación*, 63, Barcelona, p.79

MORENO, J.M. Y TORREGO, J.C. (2001): El asesoramiento para la resolución de conflictos de convivencia en centros escolares: el enfoque de 'respuesta global', en Domingo, J. (Ed.): El asesoramiento a centros escolares, Barcelona, Octaedro, pp. 290-308.

TORREGO, J.C. (Coord.) (2000): Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores. Narcea, Madrid.

TORREGO, J. C. (2001,a): Nuevos enfoques de actuación ante el conflicto y la convivencia escolar. En Fernández, I. (coord.). Guía para la convivencia en el aula. Ed. Escuela Española.

TORREGO, J. C. (2001,b): Modelos de regulación de la convivencia Cuadernos de Pedagogía, nº 304, pp. 20-28.

TORREGO J.C. (2003,a). El modelo integrado. Un nuevo marco educativo para la gestión de los conflictos de convivencia desde una perspectiva de centro, revista del Colegio Oficial de Doctores y Licenciados en Filosofía y Letras y en Ciencias, Madrid, mayo nº 145. pp. 12-16

TORREGO J.C. Coord., (2003): *Resolución de conflictos desde la acción Tutorial*, Madrid, Consejería de Educación, Comunidad de Madrid.

TORREGO JC Coord. (2006). Mediación y tratamiento de conflictos: *Mejora de la convivencia desde un modelo integrado*. Editorial Graó

TORREGO J.C. Y MORENO J.M. (2003). *Convivencia y disciplina en la escuela: el aprendizaje de la democracia*, Madrid, Alianza ensayo.

TORREGO, J.C., Y FUNES, S., (2000,). El proceso de mediación escolar en los IES de la Comunidad de Madrid, Madrid, Organización y gestión educativa, 4, pp. 40-43.

TORREGO J.C. Y MORENO J.M. (2001). *Resolución de conflictos de convivencia*, Proyecto Atlántida, Federación de Enseñanza de Comisiones Obreras y Federación de Padres y Madres Giner de los Rios.

TORREGO, J. C., FUNES, S. Y MORENO, J. (2001). La mediación de conflictos en centros educativos. Madrid, UNED, vídeo y guía didáctica.

VILLAOSLADA E. (2004). Mediación escolar, en *Convivencia Escolar en Secundaria*. Adrián, J. y Clemente (coord.), R. CEFIRE. Generalitat Valenciana

Informes:

Defensor Del Pueblo (2000): Informe sobre violencia escolar. Madrid. Defensor del Pueblo. (www.defensordelpueblo.es).´

Instituto De Evaluación Y Asesoramiento Educativo (Idea) (2005): La Opinión de los profesores sobre la convivencia en los centros. Estudio patrocinado por el Centro de Innovación Educativa (CIE-FUHEM)

www.fuhem.es/portal/areas/educacion/documentos/Encuesta_a_los_docentes_convivencia_centros-feb_2005