

Un modelo de gestión integrado del conflicto

El modelo del IES Alcalá, el aula de cristal.

El modelo de gestión de la conflictividad del IES Alcalá parte de varios conceptos en la organización de un centro educativo, el desarrollo de los círculos de calidad y el esquema de utilización de sinergias para la consecución de objetivos.

Más que explicar estos dos principios de actuación vamos a mostrar las acciones que se desarrollan en el centro y su relación entre sí para demostrar en la praxis cotidiana del centro la aplicación de estos principios de actuación:

El centro partía de un contexto muy determinado con unos índices de conflicto medios, esto es debido a que las características sociales más significativas en esta zona, quizás por la facilidad de encontrar empleo, la ubicación geográfica cerca de los municipios turísticos, los alquileres y opciones de encontrar infraviviendas a bajo precio, la existencia de fincas donde se les facilita alojamiento, etc, hacen que las familias que residen en el lugar presenten movilidad de asentamiento ya que dependen de las zafras, épocas de llegada de turistas, etc.

A esta situación se suma la presencia de familias monoparentales, desestructuradas, desarraigadas, ausencia de progenitores durante todo el día y desconexión con el I.E.S. Todo ello deriva en problemas de desmotivación y carencia de valores tanto en las familias como en el contexto social, falta de control con respecto a los estudios y progreso del alumnado, presencia de alicientes de trabajo para jóvenes, no siempre en edad laboral, presencia de valores asumidos de otras culturas y/o países, etc. En este último caso, se observa un incremento de familias procedentes de otras latitudes, fundamentalmente de la U.E., Hispanoamérica y del Magreb, con falta de dominio de la lengua castellana y dificultad en la asimilación de las costumbres sociales y culturales locales. Además el contexto cultural se caracteriza por presentar un alto porcentaje de personas sin estudios primarios, alto índice de fracaso escolar, absentismo, desmotivación, ausencia de recursos educativos variados... Todas estas razones empujan el aumento del fracaso escolar y el abandono de los estudios al cumplir los 16 años.

Ante esta realidad se impuso en el centro un análisis de la realidad propia del conflicto en el centro, pues es este un elemento clave en la resolución del conflicto, el establecimiento de un diagnóstico veraz certero y útil de la tipología del conflicto. Así se incorporó al centro elementos de la gestión empresarial, realizando un DAFO de la conflictividad del centro, lo que iba inserto en uno más amplio de gestión del propio centro a nivel global. El análisis DAFO es el análisis de 4 variables (oportunidades, amenazas,

fortalezas y debilidades. Permite analizar las características de la empresa en relación con el medio que la envuelve, compensando las oportunidades con las amenazas y las fortalezas con las debilidades.

Este Dafo no tendría sentido si no se estableciera un plan de trabajo a tres niveles, corto, medio y largo plazo que recogieran las medidas, pues uno de los mayores problemas que percibe el profesorado es que el elemento teórico a la hora de abordar el conflicto no se traduce en medidas concretas que impacten en su que hacer cotidiano. Así se desarrolló un plan de trabajo que incluía las siguientes fases:

1ª Fase El diagnóstico:

Como es bien sabido los análisis se pueden hacer desde una vertiente cuantitativa o cualitativa, y ambos reflejan una parte de la realidad analizada, así se dispusieron de dos niveles de actuación en el centro:

- a) El análisis formal-cuantitativo de la conflictividad en el centro.
- b) El análisis cualitativo

2ª Fase El establecimiento del protocolo estandarizado

3ª Fase Medidas de resolución de conflicto

4ª Fase La prevención y el enfoque positivo del conflicto

5ª Fase La evaluación

6ª Nuevas medidas

El armazón teórico en el que se inserta el presente trabajo corresponde a los planteamientos de la Investigación-acción formulada por Lewin (1946) en "Action research and minority problems" *Journal of Social Issues*, Vol. 2, 34-36, desarrollado entre otros para la práctica y mejora docente en Colas Bravo, P (1994) La investigación acción. Por lo tanto se parte de una aplicación práctica del método científico a la solución de problemas educativos, partiendo del enfoque diagnóstico del que antes se comentaba, pero al mismo tiempo del enfoque participante. (interacción sujeto-investigador) y del enfoque empírico (puesto que hay que evaluar durante la práctica el proceso de cambio que el propio proceso investigador resolutivo provoca)

1ª Fase El diagnóstico:

- a) Análisis formal

Para la recogida de información sobre la conflictividad se utilizó un proceso de informatización de la base de datos del conflicto que se medía en un primer momento a partir del análisis exhaustivo de los partes de disciplina. La creación de una base de

datos a partir de una sistematización de los partes de disciplina supuso que la información fuera mensurable. Por lo tanto el primer paso fue descargar la labor informática de la jefatura de estudios y centralizar esta actividad en alguien externo, que controlara la gestión de los datos, lo que permitió conocer las estadísticas y la tipología del conflicto ordenada en categorías preestablecidas de gravedad, tiempo, espacio, autoría, reincidencia, tipología, sinergias en el conflicto, etc. Esto permitió valorar la conflictividad fuera de la urgencia del momento y sin estar vinculada a la urgencia de su resolución, lo que en el día a día puede contaminar una visión objetiva.

Los resultados de este análisis dieron como resultado una serie de características como la concentración y la tipología que no tenían una respuesta clara si se utilizaban sólo los recursos que el reglamento permitía en su momento. Esto provocó un segundo nivel de diagnóstico.

b) El análisis cualitativo

Los niveles de concentración de la disrupción, pero su mayoritaria incidencia en niveles bajos de conflictividad hizo que apareciera diáfana la idea de que el NOF y el reglamento de derechos y deberes, parecen más encaminados a solventar el conflicto de alto nivel, por ejemplo robo o agresión, que a resolver la conflictividad de bajo nivel que es la que aparece en el estudio como la que más mina la práctica docente. Por lo tanto se vio la necesidad de articular una nueva herramienta para estos conflictos partiendo de dos conceptos:

1. Que los mecanismos correctores para la conflictividad de alto nivel ya estaban lo suficientemente claros para las competencias de un centro educativo, quedando en muchas ocasiones fuera del mismo
2. Que la prevención del gran conflicto se hace desde el pequeño conflicto los elementos teóricos sobre el que se argumenta el desarrollo de este principio son los que se encuentran en ***Arreglando Ventanas Rotas: Restaurando el Orden y Reduciendo el Crimen en Nuestras Comunidades*** por George L. Kelling y Catherine Coles, más conocida como la teoría de las ventanas rotas. Como resumen podremos resumir en que si se rompe un vidrio de una ventana de un edificio y nadie lo repara, pronto estarán rotos todos los demás. Si una comunidad exhibe signos de deterioro y esto parece no importarle a nadie, entonces allí se generará el delito. Si se cometen 'pequeñas faltas' (pequeños hurtos, pequeñas agresiones, faltas continuadas de respeto, etc.) y las mismas no son sancionadas, entonces comenzarán faltas mayores y luego delitos cada vez más graves. Si los espacios públicos deteriorados son progresivamente abandonados por la mayoría

de la gente, esos mismos espacios abandonados por la gente son progresivamente ocupados por los delincuentes.

2ª Fase El establecimiento del protocolo estandarizado

Sabiendo ya que el objeto de estudio es el conflicto de bajo nivel, había que dar respuesta a este tipo de conflicto que no a parece claro en ninguna respuesta estándar, así no nos servían soluciones ya contempladas en el centro y de escasa utilidad como lo fue el prometo, el desarrollo del aula de tránsito, etc. Por lo tanto había que partir desde otra perspectiva, y la idea fue la siguiente, más que tener un solución única para la miríada de pequeños conflictos que se podías encontrar había que encontrar un espacio desde el que se pudieran generar respuestas comunes pero individualizadas a las acciones con el conflicto. Ese espacio en el centro es el que ocupa el aula de cristal y las personas que la conforman. Pero antes que hablar del propio aula en sí misma hay que hablar del protocolo para que un conflicto que normalmente se genera, y este es un dato objetivo que salía del Dafo, al 90% en las aulas y pasillos.

Entendemos por aula de reflexión un espacio físico ,pero también una secuenciación de protocolos, para el tratamiento de la disrupción de bajo y medio nivel.

Nuestro modelo es el siguiente, primero se deja claro que al primera intervención la debe realizar el profesor en el aula, para lo que se le han dado previamente unas recomendaciones y una información, partiendo de una idea de feedback, en caso de que no se pueda resolver el conflicto **el aula de reflexión funciona en un horario preestablecido por jefatura de estudios en el que se tratan a los implicados en procesos disruptivos. Sin embargo el acceso también esta protocolizado pues los alumnos acceden al mismo a través de derivaciones, vinculadas al parte de disciplina.** La ficha de derivación, junto con el Parte, se entrega **en Jefatura** de estudios porque otro de los principios es el del control eficaz de la información. Una vez en el aula de cristal el profesor que está en el aula utilizará alguno de los recursos de los que tiene disponible, y de los que posteriormente se hablará.

Una característica básica de este protocolo es que el profesorado del aula debe tener un perfil adecuado, pues se parte de los principios de **confidencialidad e inmediatez** y una formación específica, especialmente en la mediación.

3ª Fase Medidas de resolución de conflicto

La realidad nos indica que el problema en gran parte del alumnado no se suele repetir pero que hay una bolsa de alumnos reincidentes a los que esta medida no parece

influir en un primer momento. En ese caso, tras el segundo parte el/la alumno/a vuelve al Aula de reflexión, desde donde se intentará una nueva medida que incluirá la advertencia de que, tras el tercer parte de incidencia, se llega al Contrato Educativo. En otros casos se aplicaran las otras dos posibles vías, el tutor individualizado o la mediación

La figura del contrato educativo

Como su propio nombre indica, se trata de un documento que el/la alumno/a firma ante un miembro del Equipo Directivo, un miembro del Grupo de Mejora de la Convivencia y un familiar, comprometiéndose a cambiar definitivamente de comportamiento bajo la amenaza de una expulsión directa del Centro. Aunque parezca increíble la firma de este contrato tiene los siguientes elementos positivos:

1. El compromiso es voluntario pero se hace en presencia de los padres y de testigos con lo que se saca al alumno de la impunidad e conducta y se le carga de responsabilidad individual, lo que permite frenar gran parte de conflictos a partir de ahí, puesto que las familias que lo han firmado son conscientes del compromiso y que el alumno y los profesores son conscientes del seguimiento específico que se le va a hacer a l alumno
2. Se redacta un Contrato Educativo cuando se ha llegado al tercer parte disciplinario, con lo que en el paso del segundo al tercero ya ha habido una consciencia del proceso sancionador previo
3. Lo más importante, se consigue semantizar el parte de disciplina. Este era uno de los mayores problemas con los que se encontraba jefatura de estudios respecto del parte de disciplina y es una sensación con la que gran parte de los compañeros trabajaban, el parte carecía de significado pues se le ponía un gran número al alumnado que no tenía repercusión alguna, y sobre todo los partes se ponían por razones tan distintas que se equiparaban en gravedad acciones que no podían compararse n modo alguno. Dado que ahora el parte entra en una secuencia objetiva de cantidades conducentes o no al contrato educativo cuyo incumplimiento puede derivar en la apertura de expediente (no olvidemos que **siempre** estamos hablando de conflictividad de bajo nivel) se le exige al compañero, y este fue en principio uno de los puntos más polémicos, que se observara un protocolo al poner los partes, primero que hubiera actuaciones por parte del profesor, para hacerlo co responsable del proceso, y por otro que los partes estuvieran cargados de significado. Evidentemente esto produjo un revuelo al comienzo de la medida, pero esto partía de los datos objetivos del análisis, especialmente del que nos decía que los partes se originaban mayoritariamente dentro de los equipos educativos en unos focos localizados, a los que se debía

dar otra respuesta, pues el uso indiscriminado del parte no sólo lo dessemantizaba sino que desarmaba al compañero.

La mediación y la figura del tutor individualizado

La mediación es principal recurso del aula de reflexión, y esta debe ser entendida desde dos niveles distintos, la mediación en conflictos entre iguales, y la mediación de conflictos entre desiguales. En esta apartado no haremos una descripción de la mediación por todos harto conocida sino que haremos especial énfasis en que la resolución de conflictos entre iguales hubo un amplio éxito de las mediaciones realizadas en el curso anterior frente a otras medidas, especialmente a la hora de eliminar prácticamente en su totalidad las agresiones del centro, pero esto supuso un trabajo a largo plazo pues la mediación como recurso antes del agravamiento de los conflictos debe ser conocida por parte del alumnado

La figura del **“Tutor individualizado”** de un alumno corresponde a la de un miembro del equipo del Aula que se coordinará con el tutor del grupo y con los docentes con los que pueda existir una situación de conflicto para hacer un seguimiento más directo y exhaustivo del caso y mejorar y agilizar así su tratamiento.

Ambas medidas deben responder a los principios anteriormente expuestos y se basan en la resolución individualizada de los conflictos y en el principio de la gestión eficiente de los recursos. Es decir, si los miembros de los que dispone el aula de cristal tiene formación y conocimientos específicos, tendrán herramientas suficientes para tratar esta conflictividad de bajo nivel antes de que se enquiste, pero para esto debe haber una gestión eficaz de la información que no se puede generar o circular vía pasillo.

4ª Fase La prevención y el enfoque positivo del conflicto

La prevención del conflicto sólo se puede hacer desde una gestión eficaz de la información y de los recursos y para eso la información debe estar estandarizada, centralizada, organizada y disponible. Dos ejemplos quizás nos sean claros a la hora de entender este principio:

A pesar de que la información que se genera en una mediación debe ser confidencial los acuerdos a los que se llegan, como por ejemplo a la hora de prevenir una pelea, si deben ser conocidos por los agentes educativos, como por ejemplo el tutor del grupo de los alumnos de la pelea. Eso significa que debe conocer todos los datos de la mediación, la respuesta es negativa, pero sí que debe conocer a qué acuerdos se ha llegado. Y en un segundo ejemplo, el profesor que ha derivado a un alumno debe

conocer a qué acuerdos o qué medidas se han tomado con el alumno para no incurrir en contradicciones.

Al mismo tiempo esto permite hacer un seguimiento eficaz del alumnado diacrónicamente, a lo largo del curso y de su vida educativa en el centro, de lo que nuevamente estableceremos otros ejemplos: Un problema clásico a lo largo de los años es que con claustros cambiantes medidas acertadas o equivocadas que se tomaron en cursos pasados se olvidan, perdiéndose el trabajo a no ser que quede algún compañero que vía pasillo, o gracias a la feliz fortuna en un equipo educativo, te comente que tal o cual medida tuvo un resultado positivo. La idea es que si bien la conflictividad queda en cada curso y se intenta evitar la estigmatización del alumnado, la información sobre las medidas adecuadas o de mejor resultado en años anteriores, como pudo ser el seguimiento individualizado, el establecimiento de rutinas, et. No debe ser perdida para obtener dos resultados: revalorizar el trabajo docente y no perderlo, y buscar las mejores medidas posibles no desde la inmediatez del conflicto sino desde la adecuación al desarrollo del alumno.

Así se puede dar otro enfoque al conflicto, un enfoque positivo pues se debe partir de las siguientes premisas:

1. El conflicto es inherente al ser humano por lo tanto su reducción a cero es imposible en un centro educativo
2. El conflicto no supone una desviación del modelo sino que se un elemento más del modelo
3. El conflicto es una oportunidad educativa

Así, si se une estas tres ideas a la luz de una visión positiva del conflicto se podrán aprovechar sinergias a la hora de su tratamiento, pues si vemos datos en nuestro centro como que de 118 partes la autoría es de 40 alumnos, reincidentes 26 de un total de 640, no podemos focalizar todos los esfuerzos en la resolución, sino que se debe pensar también en los otros 600 desde un punto de vista de prevención del conflicto pero también desde un punto de vista pedagógico. Por tanto el trabajo actual del aula se basa en la valoración objetiva de los resultados en un proceso de trabajo de 3 cursos, como ahora realizaremos, y en la aportación de otras medidas para la creación de espacios de convivencia en el centro.

5ª Fase La evaluación

La evaluación de las medidas tomadas hasta el momento se puede hacer desde un punto de vista cuantitativo o cualitativo:

Valoración cuantitativa:

Comparativa 2007/2009 Primera evaluación

Las tablas de datos que presentamos ahora son elocuentes a la hora de mostrar la reducción de los partes de incidencia pero también en el cambio en su tipología

2007

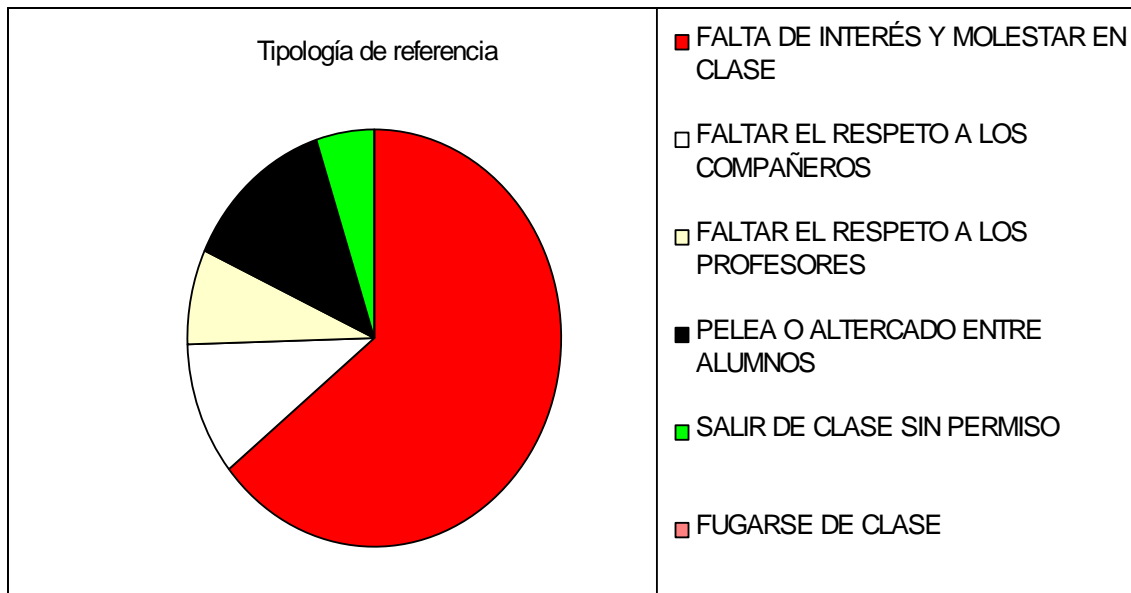
	1º	2º	3º	4º	1ºb	2ºb
grupo A	11	13	9	0	0	0
grupo B	13	0	10	10	14	0
grupo C	19	15	1	2	5	0
grupo D	6	5	0	2		
grupo E	8	21	2			
grupo F	14	0				
total	71	54	22	14	19	Total 150

2009

1º	37
2º	33
3º	10
4º	14
2ºbach	1
total	95

La reducción en el número de partes es sustancial pero esto podría interpretarse como una evolución del cambio en la práctica a la hora del poner el parte más que en la propia conflictividad si no fuera porque se hiciera una comparativa entre la carga de cada uno de los partes tal como se muestra a continuación:

2007



2009



6ª Nuevas medidas

Tras la evaluación de la acción de creación del aula se llegó a la conclusión de que abordar el conflicto en sí mismo no era más que una de las posibles vertientes a la hora del análisis e la convivencia en los centro, y que el modelo simplemente resolutivo de conflictos debería ser superado. Así se han propuesto una serie de medidas tales como:

- Acciones formativas iniciales sobre resolución de conflictos y mediación
- Acciones puntuales a lo largo del curso
- Creación de un punto de información en el centro, compilación de recursos y de una pequeña biblioteca legal
- Afianzar el protocolo y difusión del mismo al claustro al principio de curso
- Reuniones informativas
- Protocolizar las vías de comunicación entre los equipos educativos y el aula de reflexión.
- Informatizar la base de datos de los expedientes de conflictividad del alumnado y gestión de los mismos
- Mejorar la acogida de la medida dentro de la comunidad educativa
- Información para el alumnado en las jornadas de acogida
- Información al claustro de profesores trimestralmente y en concreto a los equipos educativos implicados
- Información a los padres a través del consejo escolar

Y como medida específica a la hora de la prevención del conflicto en lo espacios del centro se ha apuntado a nivel experimental la creación de un plan de dinamización de recreos. A la vista de la importancia del recreo como espacio de interacciones sociales, nos pareció bastante interesante analizar la utilización de los espacios y su distribución, las actividades que en ellos se realizan, los materiales empleados, los agrupamientos que surgen de manera natural, espontánea y autónoma; así como las conductas y actividades que presentan. Pensamos que el tiempo de recreo se podría estructurar de forma que el alumno disfrutara y se divertiera durante esos 30 minutos, promoviendo los juegos cooperativos para reforzar las actividades realizadas por otros ámbitos del centro

Comunicación del GT El Aula de Cristal (0809) les Alcala , responsables Gerardo Marcial Espino Expósito y Javier Barrachina Rodríguez.