

I
A fondo

El modelo integrado: un nuevo marco educativo para la gestión de los conflictos de convivencia desde una perspectiva de centro*

JUAN CARLOS TORREGO SEIJO

Profesor de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Alcalá de Henares.

En la actualidad, los centros educativos padecen, crecientemente, problemas como la falta de convivencia pacífica y la indisciplina del alumnado que hacen necesarias una reflexión y una respuesta sobre el modelo de gestión de los propios centros. En las siguientes líneas, el profesor Torrego expone algunos modelos para abordar los conflictos en los entornos escolares.

Las reflexiones y argumentos que presentamos fueron objeto de varias ponencias desarrolladas en la Universidad de Otoño del Colegio de Doctores y Licenciados de 2002. Estos argumentos vienen siendo presentados en otros textos anteriormente publicados por el autor, y suponen 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.

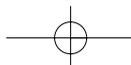
Los datos aportados por la investigación¹ nos indican que existe una preocupación cada vez más creciente por parte del profesorado y la comunidad educativa respecto a los problemas de convivencia y de disciplina, y estos mismos datos

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 verbales entre compañeros, agresiones dirigidas a las propiedades, exclusión social, y en el caso de los profesores faltas de respeto y disrupción, etc.

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.

*Este texto sirvió de conferencia de apertura a las Jornadas de Intercambio de Experiencias en educación en valores del año 2005

¹ Algunos de los estudios e investigaciones más relevantes son los elaborados por el Instituto Nacional de la Calidad y Evaluación (1997), el informe del Defensor del Pueblo sobre violencia escolar (1999), el estudio dirigido en Galicia por Zabalza (1999), en Navarra por Hernández de Frutos (2002), los trabajos en Andalucía de Ortega, R. (1994, 1995) y fuera de nuestras fronteras destacamos los estudios amplios realizados por Smith y otros (1999), junto con los datos pioneros sobre el tema de *bullying* obtenidos por Olweus (1973, 1998).



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 Fisher y Ury (1992) junto con los teóricos provenientes del estudio del currículo 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. 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

[...] 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.

que solamente desde una comprensión de los centros como instituciones culturales, será posible abordar adecuadamente los conflictos de convivencia.

I A fondo

Entendemos por modelo de tratamiento de la convivencia un conjunto integrado de planteamientos de índole educativa, 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 punitivo², 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 satisfa-

cen 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:

Modelo punitivo

Este modelo actúa aplicando una sanción o corrección como medida principal; por ejemplo, ante un conflicto entre dos o más 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 solo nos interese como denunciante y puede producirse un aumento del sentimiento de indefensión de la “víctima” como consecuencia indirecta del castigo infligido al “agresor”³.

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

² Que también podría denominarse normativo-correctivo.

³ 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.

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.

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 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.

El modelo integrado, además, pretende 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.

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 otor-

[El modelo integrado] 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.).

gar legitimidad y estatus a una estructura organizativa dedicada a la atención de conflictos (equipo de mediación).

Para nosotros quedaría incompleta la presentación de esta síntesis sobre el modelo integrado de resolución de los conflictos de convivencia si no apuntáramos la idea de que este modelo se sustenta bajo tres elementos fundamentales:

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.

I A fondo



Segundo. Es imprescindible contar con sistemas de diálogo y de tratamiento de conflictos, suficientemente capacitados, dentro de la organización del centro.

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 currículo 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 motivación y reacción inmediata a la disrupción), y diseño y desarrollo de medidas organizativas directamente relacionadas con la mejora de la convivencia.

Desde 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.

Estos enfoques de tratamiento del conflicto no solo pretenden prevenir la aparición de la violencia, sino también contribuir a incorporar en la cultura de los centros una serie de estrategias pacíficas para la **solución de problemas** y la **toma de decisiones**, favoreciendo de esta manera el clima de aula y de centro.

En la actualidad en algunos centros se están llevando a cabo experiencias de puesta en marcha del modelo integrado de tratamiento de conflictos de convivencia con equipos de mediación (Torrego y Funes, 2000). Un ejemplo en esta misma dirección, y con el que tuvimos la oportunidad de colaborar, se encuentra en la experiencia presentada en este mismo monográfico, y que se desarrolla actualmente en el Instituto de Educación Secundaria Silverio Lanzas de Getafe, experiencia que se desarrolla más adelante por el coordinador del equipo de mediación del I.E.S, Herrero Yuste. ●

Datos de interés

- FISHER, R., URY, W. Y PATTON, B., *Obtenga el sí, El arte de negociar sin ceder*, Barcelona, GESTIÓN 2000, 1991
- GOTZENS, C.: *La disciplina en la escolar*, Madrid, Pirámide, 1986.
- GALTUNG J.: *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución*, Bilbao, Gernika Gogoratuz, 1998
- JARES, X. R.: "El conflicto naturaleza y función en el desarrollo organizativo", en Jares, X.: "El lugar del conflicto en la organización escolar", *Revista Iberoamericana de Educación*, nº 15 (1997).
- JARES, X.R.: *Educación y conflicto. Guía de educación para la convivencia*, Madrid, Popular, 2001.
- LEDERACH, J. P.: *Educación para la paz*, Barcelona, Fontamara, 1984 (Nueva edición en prensa bajo el título *ABC de la paz y los conflictos*, Madrid, Catarata).
- LEDERACH, J.P.: "El proceso de mediar un conflicto", *Aula de Innovación*, 63 (1996), Barcelona, p.79.
- LEDERACH, J. P.: *Construyendo la paz: Reconciliación sostenible en sociedades divididas*, Bilbao, Gernika Gogoratuz, 1998
- MORENO, J.M. Y TORREGO, J.C.: "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, 2001, pp. 290-308.
- OLWEUS, D.: *Conductas de acoso y amenaza entre escolares*, Madrid, Morata, 1998 .
- OLWEUS, D.: *Hackkycklingar och översittare. Forskning om skolmobbing*, Stockholm, Almqvist & Wicksell, 1973
- SMITH, P.K; MORITA, Y.; JUNGER-TAS, J.; OLWEUS, D.; CATALANO, R. Y SLEE, P. (eds): *The Nature of school Bullying: A cross-National Perspective*, London, Routledge, 1999
- TORREGO, J. C.: "Nuevos enfoques de actuación ante el conflicto y la convivencia escolar", en FERNÁNDEZ Isabel (coord.): *Guía para la convivencia en el aula*, Madrid, Escuela Española, 2001a
- TORREGO, J. C.: "Modelos de regulación de la convivencia", *Cuadernos de Pedagogía*, nº 304 (2001b), pp. 20-28.
- TORREGO, J.C. (coord.): *Mediación de conflictos en Instituciones Educativas: Manual para la formación de mediadores*, Madrid, Narcea, 2000
- TORREGO, J.C., Y FUNES, S.: "El proceso de mediación escolar en los IES de la Comunidad de Madrid", Madrid, *Organización y gestión educativa*, nº 4(2000), pp. 40-43.
- TORREGO J.C. Y MORENO J.M.: *Resolución de conflictos de convivencia, Proyecto Atlántida*, Federación de Enseñanza de Comisiones Obreras y Federación de Padres y Madres Giner de los Rios, 2001

Estudios e informes nacionales

- DEFENSOR DEL PUEBLO; *Informe sobre violencia escolar*, Madrid, Defensor del Pueblo, 2000. (www.defensordelpueblo.es)
- FUNDACIÓN ENCUENTRO: *Informe España 2001*, Madrid, Fundación Encuentro, 2001.
- HERNÁNDEZ FRUTOS, T.: *Estudio sobre la prevención de la Violencia y Resolución de Conflictos en el alumnado de secundaria obligatoria de los centros de Navarra*, Navarra, Instituto de la Mujer de Navarra, 2002.
- I.N.C.E.: *Diagnóstico General del Sistema Educativo*, Madrid, Ministerio de Educación y Cultura, 1997
- MELERO MARTÍN, J.: *Conflictividad y Violencia en los centros escolares*, Madrid, Siglo XXI, 1993
- ZABALZA BERAZA, M.A. (dir.): *A Convivencia nos Centros Escolares de Galicia*, Santiago de Compostela, Xunta de Galicia, 1999