

2.C.- Buenas prácticas en la prevención de conflictos y la mejora de la convivencia.

A) Acepciones del conflicto. Definición y teorías principales.

Se puede definir el conflicto desde muchas perspectivas. Muldoon (1998): ""El conflicto es la lucha por la dominación. Ni las razones ni la justicia importan. Cuando entramos en conflicto, entramos en caos, y la única forma de salir de allí, es derrotar al enemigo. Sólo queremos ganar. Es una amenaza para nuestra supervivencia". ""Sin embargo, la RAE incluye entre sus definiciones la de "Problema, cuestión, materia de discusión". A la hora de abordar el conflicto, esta segunda definición es más acertada, puesto que debemos aceptar que el conflicto va a suceder a lo largo del curso escolar como una cuestión o problema a resolver; y es a través de la discusión entre los agentes implicados como se va a solucionar de forma efectiva y formativa."

Tradicionalmente, en los centros educativos se ha considerado al alumnado como protagonista del conflicto pareciendo que entre el resto de la comunidad educativa no se daban. Hoy en día esta visión está superada, en las investigaciones que Jares hace (cursos 1998/99, 1999/2000, 2000/01) sobre la percepción que del conflicto tienen los dos actores principales del proceso educativo, es decir, alumnado y profesorado, y se asocia con el desacuerdo, discrepancia, diferencia, disparidad, incomprensión, indisciplina, desorden, insubordinación, falta de respeto, follón, problema, violencia, agresión...

Admitiendo que los conflictos significan oposición, intereses contrapuestos, valores antagónicos... y que pueden generar y generan dolor, tensión, ansiedad, enfrentamiento etc. es fácil predecir que su resolución va a depender de la actitud que demuestren las partes implicadas en los mismos, para llegar a acuerdos y consensos. Desde esta perspectiva, Jares (1999) define el conflicto como "un tipo de situación en las que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes".

Tomando esta definición, parece relevante conceptualizar la figura del mediador escolar. La mediación es el proceso por el cual dos partes en un conflicto, incapaces de resolverlo por sí mismas, solicitan la intervención de un tercer agente neutral para llegar a un acuerdo satisfactorio. El mediador debe considerar el conflicto como una oportunidad de aprender trata de ofrecer técnicas, estrategias y herramientas que permitan a las partes implicadas resolver el conflicto y



prevenir futuros similares.

La Orden ECD/1003/2018, de 7 de junio, por la que se determinan las actuaciones que contribuyen a promocionar la convivencia, igualdad y la lucha contra el acoso escolar en las comunidades educativas aragonesas insta a los centros a *facilitar la creación, formación, seguimiento y continuidad de estructuras de apoyo simétricas y asimétricas*. (Art. 5.4). Una de ellas es la de el Alumno mediador, que actúan con la asistencia y supervisión de un equipo de mediación.

Existen tres grandes paradigmas en educación:

1.- La teoría tecnocrática-positivista del conflicto.

Para esta teoría la escuela modélica sería aquella en la que no existieran los conflictos. Lo ideal sería "conflicto 0". En esta visión lo realmente importante sería tratar y remediar el conflicto como si fuera algo disfuncional, patológico y aberrante. Según las "teorías funcionalistas" todas las medidas irían encaminadas a tener una serie de normativas férreas para prevenir cualquier atisbo de conflicto. Esta teoría presupone que con una normativa segura, alguien que la controle y una definición clara y detallada de funciones y puestos de trabajo, los conflictos y problemas se pueden resolver con solvencia y eficacia.

En un proceso conflictivo sí es importante que pueda intervenir la dirección, así como que el proceso sea eficaz, es decir, se tomen a cabo medidas que realmente fomenten la resolución del mismo. Pero lo que no se puede hacer en aras a la eficacia en su gestión, es que se lleguen a omitir ciertas fases (¿eficacia para qué o para quién?), recursos y personas o que se niegue la existencia del propio conflicto o problema.

Este tipo de ideología es la que explica que en ciertos centros se muestren grandes reticencias para hablar de conflictos y abordarlos. Es como si fueran una lacra a evitar y una vergüenza a ocultar. A veces, existe una especie de silencio cómplice en la que hay personas que siguen sufriendo y problemas que siguen afectando a la calidad de las relaciones humanas.

2.- La teoría hermenéutico-interpretativa del conflicto.

Esta teoría rechaza la visión controladora y mecanicista anterior. Para la visión hermenéutico-interpretativa, el conflicto no solo se niega, sino que se considera necesario. Cree que cada situación es propia e irrepetible y que los conflictos están condicionados por las interpretaciones particulares de cada miembro de la organización.

Dentro de este paradigma interpretativo, encontramos la corriente del interaccionismo simbólico (Blumer, 1982) que se centra en el análisis de significados y estructuras de poder que se dan entre los grupos sociales. Desde esta perspectiva, es clave entender la comunicación como las interacciones entre individuos con el objetivo de crear un símbolo. Este símbolo puede ser un mito,

un rol o una actuación que dota de significado compartido por el grupo de personas que lo utiliza. De este modo no importa determinar los hechos, sino conocer el significado de los mismos y la interpretación que cada persona les da para co-construir símbolos comunes que fomenten prácticas adaptadas al grupo social en el que interactuamos.

Considerando que esta teoría supone un avance respecto a la forma anterior de ver el conflicto y, reconociendo que en los conflictos las visiones personales, así como la deficiente comunicación, son elementos problemáticos, el hecho de mejorar el entendimiento de las subjetividades personales o perfeccionar la comunicación, no explican por sí solos ni las condiciones estructurales que los provocan (desigualdades, creencias...) ni el contexto o escenario en el que se producen, ni los móviles o intereses que los han causado. Tampoco explicarían las posiciones que ocupan las diferentes partes (poder, debilidad...) así como las tácticas o estrategias que cada uno utiliza en el conflicto.

En este sentido es revelador lo que dicen Carr y Kemmis (1986): "Cuando surgen tales conflictos, el planteamiento interpretativo quiere lograr que la gente cambie lo que piensa acerca de lo que hace, en vez de sugerir maneras de cambiar precisamente lo que hace".

Dicho de otra forma, ciertas propuestas que se hacen de resolución de conflictos tendrán que ver más con la modificación de los factores de esa realidad social que con las visiones particulares de los individuos que desde esta teoría se proponen.

3.- La teoría socio-crítica del conflicto.

Desde la perspectiva socio-crítica, el conflicto no solo se percibe como algo natural en la vida, así como en cualquier tipo de organización, sino como un elemento necesario para el cambio social. "El conflicto se considera como un instrumento esencial para la transformación de las estructuras organizativas" Jares (2001).

El afrontamiento del conflicto desde una perspectiva democrática y no-violenta, "en los que se promuevan valores de comunicación y deliberación social, interdependencia, solidaridad, colegialidad en los procesos de toma de decisiones educativas y desarrollo de la autonomía y capacidad institucional de los centros escolares" Escudero (1992), va a ser una máxima.

Como podemos observar, el abordaje del conflicto en este paradigma es más integral, más completo que en el hermenéutico-interpretativo. Los ejes del abordaje serían los siguientes:

- Análisis y reflexión sobre la propia práctica educativa. El abordaje de un conflicto nos debe de llevar a profundizar, dedicar tiempo sobre nuestra práctica: causas, situaciones que lo provocan, el análisis de qué, porqué, cuándo, cómo...
- Estrategias de resolución no-violenta: procesos de diálogo y comunicación necesarios para facilitar su resolución y no agravar los conflictos por los modos y formas de actuar en

los mismos.

- Compromiso en el abordaje. Ante actitudes de "evitar", de "huida", "pasotismo", etc..., hay que ser responsables ante la organización, aceptando el compromiso de afrontar el conflicto para intentar resolverlo.
- Participación de los miembros. El afrontamiento positivo va a suponer implicar, comprometer a las partes, y a veces, no sólo a las partes implicadas en el conflicto, sino abriendo la participación a todas aquellas que consideremos que sean agentes activos en su resolución. Estamos hablando de una participación más consciente y democrática.
- Calidad en la toma de decisiones. Sería impropio de un clima relacional satisfactorio, que en las decisiones que se tomen "ganen unos y pierdan otros", lo importante, lo que hace que el clima relacional sea gratificante, es que se puedan tomar decisiones "en las que ganen todos". (No nos estamos refiriendo a situaciones en las que hay que aplicar el RRI, sí o sí).
- Innovación, cambio, regeneración. No podemos estar resolviendo problemas nuevos, con métodos arcaicos, pensando que con lo ya aprendido y con los reglamentos, todo se resuelve. El conflicto hace que a veces el "estatus quo" en el que nos movemos, no nos valga, debemos formarnos y formarnos grupalmente, para que precisamente como grupo, podamos hacer frente al reto. Cuidado con los compartimentos estancos, en los que "unos sí y otros no" porque lo único a lo que nos conduce, es a utilizar metodologías diferentes y a no tener planes de actuación coherentes. Esta actitud nos lleva a una autoevaluación permanente del centro, es decir, a como más de una vez hemos dicho en esta unidad, a revisar, valorar lo que hacemos para posteriormente mejorar.

B) Principios de actuación ante un conflicto.

Cuando se afronta un conflicto en un centro educativo, conviene establecer unos principios generales de actuación, evitando la improvisación o las actuaciones basadas en el ensayo-error. Vaello (2010) plantea los siguientes principios de actuación ante cualquier conflicto, tanto si es entre profesorado como entre alumnado:

- **Economía:** Debemos centrarnos en hacer los procesos simples, evitando burocracia innecesaria. Cuanto menos protagonismo y esfuerzos innecesarios se le de al conflicto mejor, ya que de lo que se trata es de superarlo, no de buscar culpables o convertirlo en un tema de conversación recurrente.
- **Eficacia:** Tener siempre en cuenta que un proceso es eficaz cuando resuelve un conflicto y evita otros futuros de similar índole. Esto hace imprescindible realizar una evaluación continua y sistemática de nuestras propias actuaciones para mejorar la propia intervención.
- **Planificación:** Sabiendo las causas más frecuentes de conflictos, debemos adelantarnos y planificar actuaciones que prevengan y eviten estas situaciones. En relación con el profesorado, construir estructuras de comunicación efectiva para la organización y

secuenciación del trabajo previene muchos conflictos entre el profesorado, así como la creación de distintos protocolos de trabajo que faciliten la integración y adaptación de los nuevos docentes.

- **Centrarse en las causas y no en los problemas:** En lugar de intervenir para modificar las conductas una a una, se deben analizar las causas del conflicto para detectar las inadecuadas y llegar a una solución duradera que comprometa a todos los agentes implicados.
- **Despersonalizar los problemas:** Es conveniente evitar que los agentes implicados en el conflicto adquieran una contaminación emocional que haga pensar que existe cierta animadversión hacia ellos. Se trata de sustituir calificativos personales y temporales tales como *siempre*, *nunca*, *eres por ahora*, *últimamente*, *estás*. Los implicados en el conflicto se tienen que dar cuenta que el problema no es su persona sino sus conductas, modificables con su voluntad y esfuerzo.
- **Lo importante es recuperar a la persona:** El objetivo a la hora de aplicar una corrección es motivar de nuevo al profesor en la dinámica del colegio o al alumno en la dinámica del aula. Esta visión positiva y formativa de la disciplina hace que únicamente debamos recurrir a medidas punitivas cuando ya no queda otro remedio. Una buena práctica es la de distribuir el éxito y potenciar la seguridad personal, procurando reconocer los logros en público y tratando los aspectos a mejorar en privado, dar una pequeña parcela de protagonismo a la mayor parte del claustro, delegando actuaciones y valorando la capacidad del resto de compañeros para realizar pequeñas tareas de relacionadas con el buen desarrollo del centro.

C) Elementos del conflicto.

Lederach (1985) y otros como Alzate (1998) y Cascón (2000) hablan de tres elementos en la estructura del conflicto: **protagonistas, causas y proceso**, al que Jares (2001) añade otro importante, el contexto.

Los **protagonistas** son los agentes que intervienen en el conflicto, pudiendo ser personas, grupos, órganos colegiados o entidades. Se pueden clasificar en:

- 1.- Protagonistas principales o directos: Aquellos que tienen una relación directa con las causas que originan los conflictos.
- 2.- Protagonistas secundarios o indirectos: Agentes que no están en el origen del conflicto pero que en un momento dado intervienen en el proceso del mismo influyendo positiva o negativamente.

A estos dos tipos de agentes, proponemos también estos otros:

- 3.- Los "personajes ocultos" que son aquellos que aunque en teoría parecen que no están, pueden convertirse en directos ya que manejan o pueden manejar "los hilos" del conflicto.



En cuanto a las **causas del conflicto**, podemos agruparlas en los siguientes bloques aunque hay que tener en cuenta que suelen darse de manera interrelacionada:

1.- Ideológico-científicas: Aquellos conflictos cuyo origen radica en diferencias ideológicas (modelo de escuela, organización, nivel de participación) o, en nuestro caso, pedagógicas. Dentro de este bloque tenemos los conflictos provocados por actuaciones que se vienen realizando tradicionalmente y, en un momento dado, hay un grupo de personas que cuestionan esta actuación. En estas situaciones, es importante partir de las obligaciones profesionales (en el caso del profesorado público, artículo 91 de la LOE y Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público) y, a partir de ellas, debatir sobre las necesidades del centro educativo y qué profesional es el más indicado para atenderlas. Se debe recordar que el centro de todas las actuaciones es el bienestar del alumnado, y esa debe ser la base para planificar y repartir las tareas de todos los profesionales del centro educativo.

2.- Relacionadas con el poder: Conflictos relacionados malas prácticas en cuanto al control del profesorado o la dificultad para acceder a los recursos del centro o influir en la toma de decisiones. A la hora de ejercer las funciones de control del profesorado y gestión de recursos del centro, es crucial atender al concepto de *engagement*. Agudo (2006-2007) lo define como "el estado mental persistente que se relaciona con el trabajo y con el vigor, la dedicación y la absorción. El profesor entregado a sus alumnos, con confianza en sí mismo a la hora de hacer las tareas laborales y con la seguridad o creencia en uno mismo de que tiene las cualidades o capacidades necesarias para realizar correctamente la tarea que está desempeñando en ese momento. De las variables que se relacionan con el engagement, probablemente vigor y dedicación serían las más importantes".

- Favorecer el engagement del profesorado es una labor que todo equipo directivo debe tener presente a la hora de tomar decisiones y gestionar los recursos personales y materiales del centro. Entre los principios de actuación que favorecen el engagement del profesorado, se destacan los siguientes:
- Realización personal y social: Buscar que los docentes se sientan realizados a nivel personal con sus actuaciones y que estas repercuten positivamente en el grupo social sobre la que actúan.
- Historia del centro de trabajo: Se ha demostrado que trabajar en un centro con prestigio reconocido a nivel social potencia el nivel de compromiso de los trabajadores.
- Aportaciones al ideario del centro: Es importante hacer partícipe al profesorado del ideario del centro. El proyecto educativo de un centro educativo debe ser algo vivo y en constante reformulación tanto por las exigencias cambiantes de la sociedad como por las aportaciones del nuevo profesorado que se incorpora año tras año. Una excesiva rigidez en el ideario del centro provoca desmotivación y distancia al profesorado de las actuaciones que realiza dentro del centro educativo.

- Potenciar la autoeficacia del profesorado: El concepto de autoeficacia hace referencia a la capacidad de cumplir con las metas marcadas por el propio profesional y sus respuestas afectivas ante el nivel de logro alcanzado. Al igual que en el apartado anterior, un modelo de centro educativo demasiado rígido impedirá que los docentes puedan proponerse metas profesionales motivadoras y, en el caso de hacerlo, su consecución estará limitada a la rigidez del ideario del centro.

3.- Relacionadas con la estructura: Crear estructuras de comunicación interna favorecerá la prevención de este tipo de conflictos.

4.- Aquellas relacionadas con cuestiones personales y de relación interpersonal (psicológicas): Como se ha comentado anteriormente, hay que tratar de despersonalizar los conflictos. Todos los miembros del centro tienen que asumir que van a surgir momentos de conflicto, pero su tratamiento ha de ser siempre desde el punto de vista profesional, sin atender a características personales.

En cuanto al **proceso**, es el itinerario que recorre el conflicto, derivado fundamentalmente de la forma que tienen los agentes de afrontarlo. En el proceso se va a producir una concatenación de acontecimientos que van a estar determinados por diferentes variables, algunas de las cuales hacen referencia a situaciones estructurales y estratégicas y otras, a situaciones afectivo-emocionales: Las primeras tienen mucho que ver con la naturaleza del poder, del control y las estrategias que se utilizan para ello y las segundas se refieren a las actitudes que muestran los agentes o grupos implicados en el conflicto: abuso, respeto, violencia verbal y/o física, actitudes solidarias o insolidarias, confianzas o desconfianzas, miedo o tranquilidad, acuerdos o desacuerdos, etc.

El proceso, por lo que podemos observar, va ser un elemento clave, ya que la forma en que se encare el conflicto, va a ser determinante a la hora de su resolución.

Por otra parte, todo conflicto se produce y evoluciona en un **contexto físico, social y cultural** que de una u otra forma pueden incidir tanto en el inicio, en el desarrollo así como en la resolución del mismo. Un comentario realizado por dos profesoras en un despacho de tutoría y en un ambiente confidencial que no tiene ninguna importancia, puede causar un verdadero problema en una reunión futura reunión. También puede suceder que una alumna de origen musulmán pueda causar algunos problemas en algún que otro centro por llevar anudado un pañuelo a su cabeza. Por tanto nos podemos encontrar con contextos que nos están desvelando la razón de una forma de actuar.

Como ya se ha comentado anteriormente, las estructuras organizativas excesivamente rígidas pueden influir en una mayor proliferación de conflictos y aunque "por su propia estructura coercitiva los conflictos afloran en menor medida, no quiere decir que no existan sino que permanecen en estado latente" Jares (2001).



D) Marco normativo regulador de la convivencia en los centros educativos de Aragón

A nivel normativo, la convivencia dentro de los centros educativos se regula principalmente mediante el Decreto 73/2011, de 22 de marzo, del Gobierno de Aragón, por el que se establece la Carta de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa y las bases de las normas de convivencia en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Aragón y la Orden ECD/1003/2018, de 7 de junio, por la que se determinan las actuaciones que contribuyen a promocionar la convivencia, igualdad y la lucha contra el acoso escolar en las comunidades educativas aragonesas.

Esta Orden ECD/1003/2018, de 7 de junio, desarrolla las figuras de Equipo de Convivencia e Igualdad, Observatorio de centro en convivencia e igualdad en sus artículos 7 y 8 respectivamente. Así mismo, las Instrucciones de la Directora General de Planificación y Equidad por la que se determina la designación del Coordinador o Coordinadora de Bienestar y Protección en los centros educativos de Aragón desarrolla la figura de coordinador/a de bienestar y protección, que sustituye a la de coordinador de convivencia e igualdad descrito en la Orden anteriormente citada.

El aprovechamiento de estas figuras de gestión de la convivencia escolar es clave para canalizar los conflictos acaecidos en el desarrollo de cada curso escolar y, a su vez desarrollar actividades a nivel de centro que fomenten una convivencia positiva entre toda la comunidad educativa.

Además, existen los siguientes protocolos y guías de actuación oficiales:

- [Resolución de 19 de octubre de 2018 del Director General de Innovación, Equidad y Participación por la que se dictan instrucciones sobre el protocolo de actuación inmediata ante posibles situaciones de acoso escolar:](#) Es importante tener en cuenta que este protocolo puede ser abierto por cualquier miembro de la comunidad escolar, incluidas las familias mediante el Anexo IA. Es conveniente que este anexo se encuentre accesible para toda la comunidad educativa, ya sea a través de una plataforma informática o físicamente en el mostrador de información del centro.
- [Protocolo de actuación inmediata para la prevención, detección e intervención en casos de ideación suicida en el ámbito educativo:](#) En el enlace encontrarás la guía y los anexos del protocolo.
- [Protocolo de actuación desde el ámbito educativo ante la violencia de género y la violencia sexual.](#)
- [Instrucciones de la Dirección General de Planificación y Equidad para la prevención de riesgo de pertenencia a grupos juveniles violentos del alumnado de los centros educativos aragoneses. ANEXOS](#)



- [Programa de mediación intercultural.](#)
- [Resolución de 20 de octubre de 2016, del Director General de Innovación, Equidad y Participación, por la que se facilitan orientaciones para la actuación con el alumnado transexual en los centros públicos y privados concertados. Gobierno de Aragón.](#)

Por otro lado, se puede solicitar asesoramiento al [Equipo de Orientación Educativa en Convivencia Escolar](#), cuyas funciones se encuentran recogidas en la Orden de 28 de enero de 2015, de la Consejera de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, por la que se regula la Asesoría de Convivencia escolar.

E) Buenas prácticas relacionadas con la convivencia escolar

Para la prevención de conflictos en el ámbito escolar, la Dra. Ángela Serrano señala que es importante reconocer con antelación a posibles víctimas y agresores para poder actuar con programas de mejora de la convivencia como solución a los posibles futuros conflictos. (Serrano. A. e Iborra. I. (2005). Violencia entre compañeros en la escuela. Centro Reina Sofía para el Estudio de la Violencia.)

Durante el curso 2015-2016 se elaboró el Plan Estratégico de Convivencia Escolar mediante un proceso participativo coordinado por el Ministerio de Educación Cultura y Deporte, a través del Centro Nacional de Innovación e Investigación Educativa. Con este motivo se ha creado un Grupo Técnico compuesto por representantes de las comunidades autónomas y de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, además de otros organismos gubernamentales. En el momento actual se han incorporado las aportaciones realizadas por este Grupo Técnico y por las entidades del Tercer Sector que trabajan en el ámbito de la convivencia escolar. Este Plan se articula alrededor de siete ejes transversales que guardan relación con la prevención de todo tipo de acoso y violencia escolar. En su estructura se contemplan también ocho líneas de actuación con objetivos y medidas a aplicar en cada una de ellas. [Plan Estratégico de Convivencia Escolar publicado en 2017.](#)

Programas de mejora de la convivencia, estrategias a adoptar y buenas prácticas encontramos muchos ejemplos y más en los últimos años en los que parece que el clima escolar se está volviendo más conflictivo y cada vez son más abundantes este tipo de problemas. Algunos ejemplos de ello son:

- La región de Murcia tiene un registro de todas las buenas prácticas en esta temática que se puede consultar [aquí](#).



- "Convivencia escolar. Un estudio sobre buenas prácticas." es un [artículo](#) de María José Caballero Grande para el número 3 (2010) de la revista Paz y conflictos en el que analiza casos de buenas prácticas en Andalucía.
- Y también son muchas las comunidades autónomas que todos los años organizan bien desde la administración educativa, bien desde algunas organizaciones o colectivos, jornadas y premios sobre buenas prácticas en convivencia escolar. Aquí puedes ver algunas: [Madrid](#), [Castilla y León](#), [Andalucía](#), [Canarias](#), [Castilla La Mancha](#), etc.
- El [CEIP Andrés Oliván](#) de San Juan de Mozarrifar desarrolla proyectos de convivencia: apadrinamiento entre el alumnado, asamblea de alumnos y organización de recreos activos.

Revision #6

Created 2024-09-25 10:15:58 CEST by Juan Francisco Zamora

Updated 2024-10-30 14:27:41 CET by Alejandro Beltran