

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

a) Aceptaciones del conflicto. Definición. Las tres grandes teorías.

A.- Antes de entrar a definir el conflicto conviene hacer un recorrido de lo que entiende la cultura popular sobre el mismo. El conflicto históricamente tiene dos acepciones: una acepción negativa, y con mucho peso, y otra acepción positiva, pero con menos peso real en la sociedad.

Vamos a ver la **visión negativa**, haciendo un recorrido, primero por lo que nos dicen **tres diccionarios** de tres países diferentes:

- Manuel Seco y otros, "Diccionario del español actual". Aguilar, Madrid, 1999.

1. Oposición o antagonismo entre personas o cosas.
2. Movimiento de indisciplina o rebeldía en una colectividad por motivos laborales, económicos o políticos.
3. Guerra (lucha armada).

- "DISC. Dizionario Italiano Sabatini Coletti". Giunti, Florencia, 1997.

Combate, encuentro armado; est. Guerra con armas de fuego. Los dos conflictos mundiales, las dos guerras del 1914-18 y 1939-45, etc...

- "Le petit nouveau Robert", Dictionnaire de la langue française. Le Robert, Montreal, 1993.

1. Lucha, combate.
2. Choque de elementos, sentimientos contrarios que se oponen. Antagonismo, conflagración, discordia, oposición...

Dentro de la **bibliografía científica**, vamos a exponer algunos ejemplos de los múltiples que sitúan el conflicto como algo negativo, malo en sí mismo y, por tanto, algo a evitar:

"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" Muldoon (1998).

"Sería maravilloso si jamás tuviésemos que lidiar con conflictos. El conflicto al contrario de la discordancia, no es saludable" Weiss (1993).

Incluso hay autores que asocian violencia a conflicto. "La violencia efectiva o virtual está en el centro del conflicto. Es el medio último y radical en que culmina el conflicto y así le da toda su significación" Freund (1995).

La visión negativa del conflicto también se refleja en bastantes ocasiones en **los contenidos y los materiales curriculares**, en los que el conflicto o bien se presenta de forma negativa, o bien se omite, presentando una idea armónica de la sociedad. Como señala Fernández Enguita (1990), "al presentar una idea armónica de la sociedad, la escuela excluye el conflicto, la oposición, la pugna, o los sublima en formas nacionales o religiosas".

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**, el resultado también es negativo, se asocia conflicto con:

Desacuerdo, discrepancia, diferencia, disparidad, incomprensión, indisciplina, desorden, insubordinación, falta de respeto, follón, problema, violencia, agresión...

En cuanto a la frecuencia entre si el conflicto es "**habitualmente positivo o habitualmente negativo**" (con otras categorías de por medio), el "**habitualmente positivo**" supone un porcentaje muy pequeño frente al "**habitualmente negativo**" que es grande (en el profesorado el 4% frente al 70%. En el alumnado, el 4,1% frente al 90,4%).

B.- Sin embargo, hay otra acepción que considera al conflicto como un hecho natural, como **un hecho consustancial y necesario para la vida y para crecer**. En este sentido, cabe recordar todo el legado filosófico-ideológico de la no-violencia, de la Teoría Crítica de la educación y del modelo crítico-conflictual de la Educación para la Paz. Veamos unos ejemplos:

"El conflicto existe desde el principio" Muller (1983).

"El conflicto no es malo en sí, aunque las personas puedan responder al mismo en forma perjudicial" Pallarés (1982).

"Tenemos que detallar, aprender y practicar unos métodos, no de eliminar el conflicto, sino de regularlo y encauzarlo hacia resultados productivos" Lederach (1985).

Haciendo una aproximación gandhiana al conflicto, "es un don, una gran ocasión, potencialmente un beneficio para todos" Galtung (1987).

Definición

Admitiendo que los conflictos significan oposición, intereses contrapuestos, valores antagónicos... y que pueden generar y generan dolor, tensión, ansiedad, enfrentamiento etc..., es claro y rotundo que va a depender de la actitud que demuestren las partes implicadas en los mismos, para llegar a acuerdos y consensos y que de esta forma, se vayan transformando y resolviendo.

Por tanto, y siguiendo este hilo argumental, coincidimos con la definición que Jares (1999) hace del conflicto: "un tipo de situación en las que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes". A esta definición, nosotros le añadiríamos este párrafo: "y en la que las personas o grupos sociales podrán llegar a acuerdos o no, en función de las actitudes, voluntad y deseo que demuestren para ello".

Las tres grandes teorías

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". Coincide plenamente con la visión negativa del conflicto. 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.

De aquí se deriva que en los centros las direcciones actúen con rapidez y con exhaustivos métodos de control: "En resumen, conviene evitar a toda costa estas situaciones, porque aunque se resuelva el problema eventualmente, deja recuerdos que son difíciles de borrar" Isaacs (1991).

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.

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.

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. Tiene por tanto un carácter eminentemente psicologista, de tal forma que el conflicto y sus causas se **atribuyen a problemas de percepción individual** y/o a una **deficiente comunicación interpersonal**. 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) Estructura del conflicto: protagonistas, causas, proceso, contexto

Cuando afrontamos conflictos de cierta gravedad en un centro, tenemos que tener como mínimo cierta claridad para afrontarlos, cierto orden y utilizar un tipo de metodología, aunque también es verdad que se pueden combinar varias. Nosotros proponemos en esta unidad una, pero pueden ser otras. 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.

Veremos también un conjunto de medidas para su resolución.

Protagonistas.

Se refiere a los agentes que intervienen. Éstos pueden ser personas, grupos, órganos colegiados o entidades y entre ellos tenemos que distinguir los siguientes:

1.- **Protagonistas principales o directos**, es decir, aquellos que tienen una relación directa con las causas que originan los conflictos.

2.- **Protagonistas secundarios o indirectos**, que no están en el origen del conflicto pero que un momento dado intervienen en el proceso del mismo, pudiendo influir bien 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 como por experiencia hemos podido comprobar en procesos de mediación. Aunque 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, produciéndose así conflictos entre el propio alumnado, entre el propio profesorado, profesorado-alumnado, familias-profesorado etc.

Causas.

El hacer un análisis certero de las causas, el hacer un buen diagnóstico del **porqué suceden** los conflictos, puede ser un buen punto de partida (aunque no siempre) para acertar en las medidas de resolución.

Para algunos, los conflictos están provocados por el poder (sucede en bastantes casos); para otros además del poder, añaden problemas de estima propia, para otros terceros, las causas vienen determinadas por diferentes tipos de necesidades, intereses, percepciones..., y aún hay más. Pero vamos a resumir las causas de la conflictividad escolar en cuatro bloques que además están interrelacionados entre sí (a veces es difícil separarlos).

1.- Ideológico-científicas:

Se refieren a opciones pedagógicas diferentes.

Opciones ideológicas diferentes: diferentes definiciones de escuela. Modos diferentes de organizar la escuela: excesivamente rígidos, de mayor participación.

Tipos de cultura diferentes que conviven en un mismo centro: formas de actuación que llevan perviviendo durante mucho tiempo en el centro y que son muy difíciles de cambiar.

2.- Relacionadas con el poder:

Control de la organización (casos de un control excesivo, a veces enfermizo). Promoción profesional.

Acceso a los recursos. Toma de decisiones.

3.- Relacionadas con la estructura:

Ambigüedad de metas y funciones (no tener claro los objetivos y hasta dónde llegan las funciones de unos y otros).

Celularismo o vivir en compartimentos estancos, sin apenas relación e información sobre lo que se hace.

Debilidad organizativa, en la que hay estructuras que desaparecen porque o no son necesarias o siendo necesarias, no cumplen con su cometido.

Estructuras que son o excesivamente punitivas o excesivamente permisivas.

4.- Aquellas relacionadas con cuestiones personales y de relación interpersonal (psicológicas):

Problemas de estima propia/ afirmación.

Seguridad o inseguridad.

Insatisfacción laboral.

Mala o deficiente comunicación que interfiere de forma negativa en el sistema relacional.

Como podemos intuir, las causas, bastantes veces, están interrelacionadas por lo que conviene afinar a la hora de analizarlas así como a la hora de establecer medidas de mejora.

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.

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 a ser un elemento clave, ya que la forma en que se encare el conflicto, va a ser determinante a la hora de su resolución.

Contexto.

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 del profesorado. 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.

Hay una cuestión que tiene cierta importancia y es la que constituye la relación entre el **contexto organizativo** de una escuela y el **nivel de conflictividad**. 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).

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.