

# **MODELO INTEGRADO DE REGULACIÓN DE LA CONVIVENCIA Y TRATAMIENTO DE CONFLICTOS:**

## **Un proyecto que se desarrolla en centros de la Comunidad de Madrid**

*Juan Carlos TORREGO SEJO*

Departamento de Educación  
Director del Equipo de Mediación y tratamiento de conflictos  
Universidad de Alcalá, Madrid

*Emiliana VILLAOSLADA HERNÁN*

Miembro del Equipo de Mediación y tratamiento de conflictos  
Universidad de Alcalá, Madrid

### **RESUMEN**

En este artículo nos proponemos reflexionar sobre los modelos de gestión de la convivencia y los sistemas de tratamiento de los conflictos en los centros educativos y sobre las repercusiones que éstos tienen en las relaciones interpersonales y en el clima social de los mismos. Intentamos justificar la conveniencia de potenciar un modelo de centro para el abordaje de la convivencia cuyos pilares básicos sean la constitución participativa de las normas desde procedimientos democráticos, la creación de un equipo de mediación y tratamiento de conflictos; el desarrollo de una cultura dialógica y el fomento de contextos favorecedores del desarrollo personal y colectivo. Todo ello, desde un "modelo integrado" de gestión de la convivencia y resolución de conflictos. Para este análisis nos basamos en diversas perspectivas de estudio, especialmente las aportaciones provenientes del campo de estudio de la conflictología, Galtung (1998) y Lederach (1984, 1994, 1996), que junto con los teóricos provenientes del estudio del currículum y de la organización (Jares 1996, 2001; Stenhouse, 1974; Arencibia y Guarro, 1999; Guarro, 2001; Gimeno, 2001; Ros y Watkinson, 1999; Pérez, 1996; Moreno, 1998; Lorenzo y Bolívar, 1997; entre otros), aportan nuevas claves para entender los problemas y los conflictos de convivencia, y comprender es el paso previo para resolver. Finalmente, a modo de ejemplo, presentamos el proyecto institucional de la Comunidad de Madrid, en el que se desarrolla este modelo.

### **ABSTRACT**

The purpose of this article is to analyze the models of social interaction management and the conflict resolution systems used in the school setting; their repercussion on interpersonal relationships as well as on the school's social environment. We aim to support the convenience of a school model that approaches social interaction based on the pillars of

partaking in the institution of norms through the use of democratic procedures; the development of a dialogic culture and encouraging environments that favor personal and collective development. All this based on an "integrated model" of social interaction management and conflict resolution. For this analysis, we base ourselves on the perspective of several studies, especially on the input from those on conflictology, Galtung (1998) and Lederach (1984, 1994, 1996), which, alongside the theoretical ones rooted on the study of the curriculum and the organization (Jares 1996, 2001, Stenhouse, 1974; Arencibia and Guarro, 1999; Guarro, 2001; Gimeno, 2001; Ros and Watkinson, 1999; Pérez, 1996; Moreno, 1998; Lorenzo and Bolívar, 1997; among others), contribute new keys to the understanding of the problems and conflicts in social interaction; and comprehension is the first step towards resolution. Finally, as an example, we present the institutional project of the Community of Madrid, where this model was developed.

## 1. MODELOS DE GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA

Los estudios sobre violencia en los centros de enseñanza secundaria (Defensor del Pueblo, 2000; Fundación Encuentro, 2000; Hernández Frutos, 2002; I.N.C.E., 1997; Zabalza, 1999, entre otros) indican que los problemas más graves (aquellos que despiertan el interés de la prensa, como las amenazas con armas o la violencia extrema) son, en realidad, escasos. Naturalmente, éstos han de ser atendidos adecuadamente, puesto que la seguridad es irrenunciable. No obstante, son los más cotidianos y frecuentes, los que más preocupan a los miembros de la comunidad educativa; éstos son: agresiones verbales entre compañeros, el rechazo, la exclusión social, las faltas de respeto, la disrupción...

Ante estos datos no caben posturas extremas, pasivas, nostálgicas o derrotistas. Tampoco parece adecuado que la actuación se quede reducida a un planteamiento legalista que puede acabar cayendo en lo mecánico o burocrático, alejándose de lo educativo. Hace falta pensar sobre la gestión de la convivencia y abrirse a nuevos enfoques que superen las limitaciones de las fórmulas utilizadas hasta ahora. Tenemos que adoptar sistemas más avanzados de gestión de la justicia, que se están realizando en otros ámbitos sociales y propiciar que sus ventajas calen también en el terreno escolar.

Proponemos una breve revisión crítica de los diversos planteamientos de gestión de la convivencia, e invitamos a considerar un modelo nuevo, cuyos pilares básicos sean la constitución participativa de las normas desde procedimientos democráticos, la creación de un equipo de mediación y tratamiento de conflictos (considerar la mediación como una fórmula válida de resolver litigios es una de las novedades que incorporan los tribunales en la administración de la justicia), el desarrollo de una cultura dialógica y el impulso de contextos educativos favorecedores del desarrollo personal y colectivo. Todo ello, desde un "*modelo integrado*" de gestión de la convivencia y resolución de conflictos.

Entendemos por modelo de gestión de la convivencia un conjunto de planteamientos educativos, que tratan de guiar las actuaciones concretas que se

adoptan desde una perspectiva de centro, para optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, afrontar los problemas de disciplina y prevenir y erradicar la violencia.

Aun reconociendo las limitaciones que conlleva, por la reducción que supone cualquier clasificación, hemos considerado que hacerlo 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 punitivo, el relacional y el integrado.

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

Normalmente, según el tipo de organización y la cultura, existen estilos dominantes en el 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.

Para analizar la capacidad de los distintos modelos para resolver los conflictos de convivencia, trasladaremos al plano educativo el 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 en que éstas se satisfagan es más probable que el modelo utilizado para la gestión de la convivencia tenga más posibilidades de éxito. Vamos a exponer dichos modelos, desarrollando con más detalle el nuevo modelo que proponemos.

## **2. EL MODELO PUNITIVO**

Se fundamenta en toda una reglamentación normativa y la determinación proporcionada de las consecuencias derivadas del incumplimiento de las mismas. Desde este marco 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 encargada, 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: en general, no se

tiene como meta principal la reparación a la persona (o personas) que han sufrido el daño; más bien interesa sólo como denunciante, y puede producirse un aumento del sentimiento de indefensión de la “víctima” como consecuencia indirecta del castigo infligido al “agresor”. Con respecto a la relación entre las partes, podemos encontrarnos con que no se produzca reconciliación entre ellas, ni se supere el trauma de la víctima, ni la culpa del agresor, ni se mejore la relación entre ambas. En cuanto a la resolución, es muy probable que el conflicto quede latente, sin resolverse en profundidad, ya que el tema subyacente que puede estar ocasionándolo, probablemente no llegue a abordarse; es más, quizá la persona que haya sufrido el castigo puede manifestar una falta de interés por establecer un diálogo para abordar el conflicto, por creer que el tema se ha zanjado con el castigo.

Por otra parte, no es habitual que se lleguen a corregir las conductas que pretende modificar. Suele generar resentimiento, rechazo a la escuela y, en consecuencia, suele dar lugar a conflictos latentes o a una escalada en el conflicto. No ofrece referentes para un comportamiento alternativo, ni favorece el desarrollo de una moral autónoma.

Teniendo en cuenta las limitaciones de este modelo, parece necesario atender la relación "víctima-agresor", ya que si ahí es donde se ha producido la herida, ahí mismo también debe darse su curación.

### **3. EL MODELO RELACIONAL**

Se caracteriza por hallar en el espacio de la relación, las posibles salidas al conflicto, trabajando no sólo sobre las soluciones sino también sobre la propia relación, desde un plano exclusivamente privado. El poder de resolución se traslada a los protagonistas, que tienen la posibilidad de entenderse y ofrecer/aceptar la reparación que consideren conveniente.

Las dificultades de este modelo se encuentran en hallar tiempos o espacios para el diálogo; no suele trascender lo privado y, por tanto, no alcanza a ser un modelo colectivo de actuación ante las diferencias, los problemas o las disputas. La comunidad no suele saber qué se está haciendo ni cómo se está realizando.

Sus grandes ventajas se hallan, precisamente, en las características que lo definen: la oportunidad del encuentro, el valor y la práctica del diálogo, el protagonismo de las personas en la transformación de su conflicto, el aprendizaje sobre sí mismo y el otro, el modo cooperativo de abordar una situación de divergencia..., que, a su vez, pueden llegar a ser un referente para actuaciones futuras y un ejemplo para los demás.

#### 4. EL MODELO INTEGRADO

En el modelo integrado (Torrego 2001 a y b, y 2003) se busca combinar la fortaleza de los modelos anteriores. Se propicia la resolución del conflicto alentando la comunicación directa entre las partes. Estas, por iniciativa propia o animadas por otros, buscan a través del diálogo el entendimiento mutuo, el consenso o el acuerdo para la resolución del conflicto. En ese ámbito, se facilita que la "víctima/agresor" tengan la oportunidad de aclarar, comprenderse, da/ofrecer alguna restitución, acepta/liberar culpa, y donde las necesidades de ambos son atendidas.

Desde el modelo integrado, además, se pretende trascender el acto exclusivamente privado, legalizando la actuación 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 recursos y estructuras que potencien el diálogo (equipos de mediación, estructuras de participación, etc.).

Una forma de recoger esta propuesta podría ser que en el centro coexistiera un sistema de normas y de correcciones, junto a otro que ofrezca el diálogo (por ejemplo, mediante un equipo de mediación), para arreglar sus asuntos. Uno y otro no son incompatibles, sino que, por el contrario, se complementan y refuerzan mutuamente.

Las ventajas de este modelo residen en su potencial de reparación de los daños causados (a personas u objetos), de reconciliación (las personas distanciadas, separadas, enfrentadas, tienen la posibilidad de acercarse, reconocerse, reconsiderarse y abrirse a la cooperación), y de resolución (a través de la atención a los elementos que habitualmente pasan desapercibidos y son, por tanto, desatendidos, por ejemplo, emociones, necesidades...). Como consecuencia de todo ello, los conflictos dejan de estar enquistados, las relaciones se sanean, la convivencia mejora. Además, se da un claro mensaje a la comunidad educativa: "ante los conflictos se actúa de una forma firme, reglada y también humanizada". El centro educativo no se limita a "dejar hacer", ni es meramente reactivo sino que legitima y otorga estatus a una estructura organizativa dedicada a la atención de conflictos (equipo de mediación y tratamiento de conflictos) y fomenta una cultura donde los valores de justicia, participación y solidaridad son mucho más que un ideario: son valores en acción.

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

*Primero*: No basta con que las normas y su aplicación sean justas, además es preciso que el alumnado participe muy 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 escolar, 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.

Como comentan diversos autores (Fernández, 1999; Fernández, Villaoslada y Fúnes, 2002; y Villaoslada, 2004), una implicación irrenunciable de la puesta en marcha de un modelo integrado de gestión de la convivencia tendría que ver con potenciar la colaboración y participación del alumnado. Asumir proyectos de participación del alumnado en la gestión de la convivencia supone replantearse el proyecto educativo del centro, las pautas habituales de intervención del centro y el reglamento de régimen interno. Conlleva el impulso activo de prácticas y valores prosociales inspirados en el respeto a los derechos fundamentales de las personas y la formación en estrategias que las fomentan. Supone, además, una organización que considere todos estos aspectos. Un proyecto que contemple la atención a los conflictos desde la participación de los implicados, y la incorporación de un equipo de mediación y tratamiento de conflictos, requiere el soporte de unas estructuras concretas, la aceptación y el apoyo de la comunidad educativa, responsables del proyecto, planificación y organización de tiempos y espacios, y recursos materiales y humanos (Villaoslada, 2004).

*Tercero:* Los dos elementos anteriores encontrarán un cobijo adecuado dentro de "un entorno educativo protector del conflicto", que, a nuestro entender, supondría impulsar un trabajo educativo sobre algunos elementos que la investigación en el campo del currículum y la organización nos dice que tienen relación con la prevención y el tratamiento de los comportamientos antisociales y los conflictos de disciplina (Torrego y Moreno 2003), por ejemplo: introducción de cambios en el currículum escolar, haciéndolo más inclusivo y democrático (Guarro, 2001); colaboración de/con las familias; medidas que afronten la influencia del contexto social cercano del alumnado; revisión del clima y las interacciones del aula (interacción verbal y no verbal, discurso docente, estilo motivacional y reacción inmediata a la disrupción), y 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.

## **5. UN PROYECTO DE GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA DESDE UN MODELO INTEGRADO: LA EXPERIENCIA EN LA COMUNIDAD DE MADRID**

Poner en marcha un modelo de esta índole requiere, además de las condiciones abordadas anteriormente, una planificación en la cual el propio centro ha de adoptar un papel preponderante, y donde la Administración ha de comprometerse aportando apoyos formativos y recursos. A modo de ejemplo exponemos el proyecto presentado por el Equipo de Mediación y Tratamiento de Conflictos de la Universidad de Alcalá de Henares (U.A.H), al Centro Regional de Innovación y Formación “Las Acacias”, en Madrid, que lo aceptó y ha empezado a desarrollarse durante el actual curso académico, ampliando y enriqueciendo, así, el programa en el que venía trabajando desde el curso 98-99, con la incorporación de la mediación escolar en diversos centros de Educación Secundaria de la

Comunidad de Madrid. En él se pretende utilizar la filosofía y los procedimientos de la mediación y el tratamiento pacífico de los conflictos, para ser incorporados a la cultura organizativa del centro, como una herramienta más, para la gestión de la convivencia, promoviendo la participación de diversos miembros de la comunidad educativa para favorecer las relaciones, promover una convivencia pacífica y favorecer la conciliación e ir superando de este modo los sistemas exclusivamente punitivos-sancionadores. Uno de los medios fundamentales para lograr esta tarea, es constituir equipos de mediación y tratamiento de conflictos de convivencia, desde una perspectiva de centro y dentro de un modelo integrado de gestión de la convivencia en los Institutos de Enseñanza Secundaria, teniendo en cuenta las ventajas de este planteamiento para la construcción y desarrollo de una cultura de paz.

Por tratarse de un proyecto experimental, los centros participantes son previamente seleccionados por la Administración, teniendo en cuenta su mayor capacidad de inserción en la vida del centro y teniendo prioridad los centros con un número importante de profesorado definitivo. Además, deben darse las siguientes condiciones:

- Participación de al menos 15 profesores/as en el curso de formación.
- Compromiso explícito de puesta en marcha del proyecto.
- Compromiso de desarrollo de las actividades prácticas relacionadas con el curso de formación recibido.
- Participación en aquellos eventos que se determinen en relación con el proyecto: encuentros con otros centros participantes.
- Disponer de un espacio adecuado para el equipo de mediación y para el desarrollo de las mediaciones.
- Contemplar la posibilidad de reservar tiempos para la puesta en marcha del programa.
- El proyecto será asumido y ratificado por el Equipo Directivo del centro y aprobado por el Consejo Escolar
- Tanto la formación como el desarrollo de las actividades son objeto de seguimiento y evaluación por parte de las instituciones impulsoras del Proyecto, dentro de un riguroso planteamiento de investigación.
- La Consejería de Educación tiene previsto convocar ayudas económicas a los centros que hayan constituido equipos de mediación de conflictos de convivencia y lleven a cabo procesos de mediación.

Este proyecto tiene una duración prevista de dos cursos académicos, con la posibilidad de una renovación posterior. Los destinatarios del mismo son tanto profesores y profesoras, como alumnos y alumnas, familias y personal no do-

cente de los Institutos de Educación Secundaria del ámbito de gestión de la Comunidad de Madrid. El taller de formación que se oferta a dichos centros para favorecer convenientemente su creación, puesta en marcha y funcionamiento, está abierto a otras personas e instituciones; por ejemplo, trabajadores sociales, sobre todo cuando existe colaboración entre el ayuntamiento y el centro.

Además de la formación, el CRIF las “Acacias” ofrece los siguientes recursos:

1. Asesoramiento en el desarrollo del proyecto.
2. Intervención mediadora, en casos especiales, por parte del Equipo de Mediación y Tratamiento de Conflictos.
3. Publicación y difusión de las experiencias más sobresalientes.
4. Posibilidad de participación en un proyecto de investigación sobre la puesta en marcha del modelo integrado, cuyo objetivo fundamental es evaluar el desarrollo del proyecto de “mediación y tratamiento de conflictos desde un modelo integrado de gestión de la convivencia en centros”, dirigido desde la Universidad de Alcalá con la finalidad de realizar propuestas de mejora, dirigidas tanto a los centros implicados en la misma como al proyecto en su conjunto.

En cuanto a la formación, los participantes en el proyecto reciben, en el primer y segundo año de su desarrollo, una formación cuya finalidad es facilitar la puesta en marcha del proyecto. Las actividades formativas se llevan a cabo en los Centros de Apoyo al Profesorado, con la colaboración del Departamento de Orientación del Centro Regional de Innovación y Formación Las Acacias, desde donde se imparte la formación de los coordinadores del proyecto. La actividad de los Centros de Apoyo tiene una duración de 50 horas, de las cuales al menos 26 son presenciales, y las restantes, no presenciales. Para favorecer el desarrollo y la coordinación del proyecto de mediación en cada centro, al menos el responsable del mismo se compromete a asistir a un seminario de 20 horas que se realiza en el Centro Regional de Innovación y Formación “Las Acacias”, entre los meses de noviembre y mayo, en horario de tarde.

***Los centros participantes asumen una serie de compromisos cuando se suman al proyecto. Los del primer año, son:***

- Poner en marcha el programa de mediación y tratamiento de conflictos.
- Experimentarla como procedimiento para la resolución de conflictos de convivencia.
- Servir de foro para el intercambio de experiencias en relación con el desarrollo del programa.

***Los contenidos principales de la formación son los siguientes:***

- Conflicto, elementos y estilos de enfrentamiento al mismo.
- La mediación como herramienta de resolución de conflictos dentro de un modelo integrado de gestión de la convivencia.
- Negociación, conciliación, arbitraje, juicio...
- Habilidades básicas para la mediación. Parafraseo, escucha activa, reflejar sentimientos, clarificar, estructurar...
- Mediación formal y espontánea.
- Experimentación de la mediación.
- Diseño o adaptación del proyecto por parte de cada centro.

***Finalizada la formación presencial, el proyecto se desarrolla en diversas fases:***

- Creación y organización del equipo de mediación y tratamiento de conflictos por las personas que han participado en el curso y han asumido los compromisos que implica ser parte de él.
- Realización de sus funciones, entre las cuales se encuentra la difundir y poner en marcha del servicio, alentar y realizar mediaciones, favorecer un clima social de respeto, consideración y cooperación...
- Memoria de actividades.
- Evaluación, seguimiento e institucionalización del proyecto.

En su segundo año de desarrollo, los centros educativos participantes podrán decidir, en función del desarrollo del proyecto y de sus necesidades, entre diversos contenidos, entre los cuales destacan la elaboración participativa de normas de convivencia, los sistemas de ayuda entre iguales, y temas relacionados con un contexto protector de la convivencia (mejorar las estrategias en todos los miembros de la comunidad educativa para afrontar la disrupción, habilidades sociales de comunicación y de resolución).

Además de la formación, los Centros de la Red de Formación del Profesorado vinculados con el Proyecto realizan el correspondiente asesoramiento para el desarrollo del mismo, que es coordinado por el Departamento de Orientación del CRIF “Las Acacias”. Por otra parte, el CRIF pone a disposición de los centros docentes que lo requieran, previa justificación de la necesidad, un Equipo externo de Tratamiento de conflictos, en este caso, el que se dirige desde la Universidad de Alcalá de Henares y ofrece la posibilidad de publicar y difundir las experiencias.

### **5.1. PRIMERA FASE DEL PROYECTO: PUESTA EN MARCHA DEL EQUIPO DE MEDIACIÓN Y TRATAMIENTO DE CONFLICTOS EN UN CENTRO EDUCATIVO**

Para completar la intervención ante los conflictos que se realiza desde la aplicación de la norma (modelo punitivo-sancionador) y atender otros aspectos a los que no se suele acceder con ella, es preciso implementar otras estructuras capaces de dar cobijo a todo lo que queda por hacer tras contener la escalada del conflicto con una actuación educativa que pone límites. Después (indudablemente antes e, incluso, durante) es tiempo de reparar los daños físicos o psicológicos causados, de dar una oportunidad a la reconciliación (las personas no pueden vivir eternamente separadas y con la herida abierta) y resolver el conflicto en profundidad, como señala Galtung (1998). Una de estas estructuras es la constitución de un equipo de mediación que medie formalmente cuando las personas en conflicto no puedan atenderlas por sí mismas, porque no se atrevan a dar el primer paso para ese acercamiento que se necesita para irse encontrando mejor, o porque estén todavía dominadas, embargadas o tomadas por la emoción y necesiten tiempo o apoyo externo para aliviarla, evitando que este conflicto se polarice creando bandos, enemistades, aislamientos, dolor...; y que medie, intermedie, concilie, contribuyendo a crear climas más amistosos donde sea posible actuar con seguridad, firmeza y también con confianza, sin temores, sin miedos y sin crispaciones.

Por todo ello, uno de los primeros pasos para gestionar la convivencia de un modo más educativo y más integral es formar a representantes de todos los sectores de la comunidad educativa en actitudes, habilidades y técnicas de tratamiento de los conflictos (inherentes a cualquier grupo humano, a toda convivencia), especialmente en mediación, para que contribuyan a transformar el potencial que hay en ellos en oportunidades y realidades de encuentro, de escucha, de reconsideración de las partes de modo que se saneen y fortalezcan las relaciones y la propia convivencia. Uno de los objetivos, una vez formados, es constituir y poner en marcha un equipo de mediación que despliegue sus funciones atendiendo a las personas y a sus conflictos, y previniendo los factores de violencia.

Para poner en marcha un programa, uno de cuyos ejes centrales de dinamismo es el equipo de mediación y tratamiento de conflictos, no basta con formarse. Para que la mediación y el tratamiento de los conflictos (uno de los pilares del modelo integrado) se convierta en una realidad a la hora de hacer frente a las situaciones conflictivas, el equipo constituido a tal efecto debe formar parte de la cultura del centro y disfrutar del apoyo o el consentimiento de una mayoría de la Comunidad Escolar. Por estas razones, para poner en práctica con éxito el Programa de Mediación y de tratamiento de conflictos se ha de contar con los siguientes elementos:

- La aprobación del Consejo Escolar.
- La aprobación del claustro (como mínimo el cincuenta por ciento).
- Un responsable del proyecto.
- Un equipo de profesores que trabaje directamente en el servicio e impulse su inclusión en la vida cotidiana.
- La presentación y la incorporación de las familias al proyecto.
- La participación, incluso el entusiasmo del alumnado por formar parte del programa.
- Un horario para poder realizar el programa de formación inicial y las reuniones posteriores.
- Un espacio para reunirse con periodicidad.

Una vez aprobado el programa, y tras la realización la formación, es necesario tener en cuenta diversos "ingredientes" para favorecer que la mediación llegue a formar parte de la vida cotidiana del centro:

- Constituir el equipo de mediación y de tratamiento de conflictos y activar y dar a conocer sus funciones a través de campañas de difusión, reuniones periódicas, formación continua, planificación de actividades para mejorar la convivencia, animar a acudir a mediación en caso de conflicto, prestar apoyo a los compañeros ante dificultades de estudio, propuesta y participación en actividades extraescolares.
- Difundir el programa: Es esencial promocionar y dar a conocer el programa a través de la tutoría, posters, simulaciones teatrales, folletos informativos, etcétera, ya que diversos estudios sobre sistemas de ayuda entre alumnos lo consideran imprescindible para su desarrollo y mantenimiento.
- Dar cobertura institucional al servicio de mediación y tratamiento de conflictos, contemplándolo en el Proyecto Educativo del Centro y en el Reglamento de Régimen Interior, convirtiéndose en un sistema que en-

riquece y es complementario y no antagónico al procedimiento a utilizar ante la aparición de situaciones contrarias al buen funcionamiento del centro basado en el Real Decreto de Derecho y Deberes de los alumnos. Sería muy conveniente que la filosofía y las buenas prácticas de la mediación se introdujeran como contenidos y actividades curriculares.

- Asumir los compromisos que exige formar parte del equipo de mediación y tratamiento de conflictos, tales como acudir a las reuniones que mantenga, informar a las partes y al coordinador de la posibilidad de mediar, invitar a compañeros a resolver pacíficamente los conflictos, mantener una actitud positiva en el Instituto para favorecer un clima de convivencia agradable, especialmente en el grupo-clase, mediar formalmente, manteniendo la confidencialidad incluso cuando se participe sólo como observador...
- Describimos la composición y funcionamiento del Equipo de Mediación y Tratamiento de Conflictos.

Como venimos diciendo, este Equipo pretende ser un instrumento de intervención educativa para la atención de los conflictos, la mejora de las relaciones y de la convivencia. Está compuesto por miembros de la comunidad educativa; sobre todo, por profesorado y alumnado. Los profesores han de contar con un tiempo, reconocido por el centro, de una hora semanal. Todos ellos se han formado para poder realizar las funciones que le corresponden. Entre éstas cabe destacar:

- Dar a conocer el equipo y facilitar el acceso al mismo.
- Detectar de las necesidades de la comunidad escolar.
- Tratar los conflictos con las estrategias que se consideren más oportunas.
- Convertirse en un observatorio de la convivencia en el centro.
- Realizar y promover mediaciones formales e informales.
- Supervisar el cumplimiento de los acuerdos.
- Crear materiales para uso del equipo.
- Autoformarse y mantener el equipo de forma interna y permanente, y externa y puntual.
- Colaborar en la formación de nuevos miembros del equipo.
- Contribuir a la conciliación de las partes en conflicto.
- Reunirse periódicamente.

- Informar de las actuaciones realizadas (guardando la confidencialidad siempre que sea necesario).

Los alumnos pertenecientes al equipo de Mediación y de Tratamiento de Conflictos realizarán tareas como las siguientes:

- Mediar en conflictos.
- Ayuda a sus compañeros cuando alguien se mete con ellos o necesitan que les escuchen.
- Lidera actividades de grupo en el recreo.
- Ayuda a otros compañeros en tareas escolares.
- Acompaña a alumnos nuevos en el centro.
- Ayuda a alumnos que estén tristes o decaídos por algún problema.

El equipo tiene que contar también con un coordinador, elegido democráticamente por sus miembros. Éste debe disponer de horas para dedicarse a las actividades que exige su función. Suelen reducirse horas lectivas para atender convenientemente dichas actividades (coordinar el equipo, planificar actividades, informar de las mismas a la Comisión de convivencia y a Jefatura de Estudios, evaluar las actuaciones del equipo, elaborar la memoria, etc.). Equipo y coordinador trabajan estrechamente con los tutores, el Departamento de Orientación, la Comisión de Convivencia, los delegados de convivencia o alumnos ayudantes (cuando los haya), Jefatura de Estudios y Dirección. Cada centro debe disponer de espacios y tiempos que faciliten la actuación del equipo. Un espacio propio y un tiempo reconocido en la organización del centro.

## **5.2. SEGUNDA FASE DEL PROYECTO: ELABORACIÓN DEMOCRÁTICA DE NORMAS, AFIANZAMIENTO DEL EQUIPO DE TRATAMIENTO DE CONFLICTOS Y POTENCIACIÓN DE UN ENTORNO EDUCATIVO PROTECTOR**

La escuela precisa de todos sus componentes (todos pueden decir y hacer algo para mejorarla física, afectiva y socialmente) para lograr una convivencia de mínimos (no violencia, seguridad) y de máximos (máximo desarrollo personal y grupal: de todos-as y cada uno-a, de todo el grupo y todo el entorno). Johson y Johnson (1995) nos dicen que *“la escuela necesita un contexto más amplio, que no sólo incluya medidas para prevenir la violencia sino también modos de desarrollar y sostener patrones constructivos de conducta”*.

Para ello, en nuestra opinión, ese devenir (y, esperamos, porvenir), implica, al menos, avanzar en participación y diálogo, en seguridad y práctica de los valores más fundamentales. Uno de los ámbitos que reclama reflexión y partici-

pación son las normas. El otro, la prosociabilidad cultivada con la práctica de la ayuda entre iguales. Por esto, la participación en la elaboración de las normas y la ayuda entre iguales no debe faltar en la segunda fase del proyecto.

La función educativa que cumple la ley (reflejada en los centros escolares en sus reglamentos, en los derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa y en sus rutinas de interacción) ha de reforzarse con la escucha de las voces de todos los miembros de la comunidad educativa, muchas veces ignoradas y otras silenciadas, para no caer en la imposición, la prepotencia, el abuso o, por el otro lado, en el desafío, la impotencia o la desidia. Y esto puede conseguirse con la participación del alumnado, en general, y hasta ahora al margen, en la elaboración de las normas que más directamente le atañen, especialmente las normas de aula. Esto supone aclarar colectivamente qué es lo no debe hacerse, y aceptarlo. Definir positivamente lo que ha de realizarse, entre todos y con todos, contribuye a la cohesión grupal y favorece el aprendizaje de procedimientos democráticos.

En cuanto a la ayuda entre compañeros, muchas veces ofrecida y aceptada de forma espontánea, ha de alentarse activamente desde la organización del centro, para dar un mayor protagonismo al alumnado en la solución de sus problemas, favorecer su desarrollo y ejercer una influencia positiva sobre los demás. La evaluación de los sistemas de ayuda entre iguales en los que participan los alumnos ha mostrado que quienes ayudan desarrollan sus capacidades, incrementan la confianza en sí mismos y contribuyen a crear climas sociales más acogedores e inclusivos.

Finalmente, cabría recordar que todo este planteamiento será más factible en la medida que se adopten medidas dentro del entorno protector, tal y como aquí lo venimos presentando; es decir, en el campo del currículum y la organización, tal y como aquí lo venimos comentando.

Parece obvio que, aunque no constituya una panacea ni un punto de llegada ("se hace camino al andar", como nos recordara Machado), pueden esperarse algunos beneficios de este proyecto. Es razonable suponer que allí donde se den oportunidades para dialogar, donde se manejen los conflictos de forma no violenta, se pacten normas, se abran vías a la participación y la responsabilidad, y donde el currículum y la organización estén al servicio de las necesidades de la comunidad educativa, los comportamientos y el tipo de relaciones podrán ser de mayor calidad.

**BIBLIOGRAFÍA**

- ARENCEBIA, S. Y GUARRO, A. (1999). *Mejorar la escuela pública: una experiencia de asesoramiento a un centro con problemas de disciplina*. Canarias, Consejería de Educación, Cultura y Deportes.
- FERNÁNDEZ, I. (1998). *Prevención de la violencia y resolución de conflictos. El clima escolar como factor de calidad*, Madrid, Narcea.
- FERNÁNDEZ, I.; VILLAOSLADA, E. y FUNES, S. (2002). *Conflicto en el centro escolar*. Madrid, La Catarata.
- GALTUNG J. (1998). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución*, Bilbao, Gernika Gogoratuz.
- GIMENO J. (2001). *Educación y convivir en la cultura global*, Madrid, Morata.
- GUARRO, A. (2001): *El currículo democrático*, Barcelona, Octaedro.
- JARES X.R. (1996). El conflicto. Naturaleza y función en el desarrollo organizativo de los centros escolares, en G. Domínguez y J. Mesanza (coord.) *Manual de organización de instituciones educativas*. Madrid: Escuela Española, pp. 233-262.
- JARES, X.R. (2001). *Educación y conflicto. Guía de educación para la convivencia*, Madrid, Popular.
- JOHNSON, D. Y JOHNSON, R. (1995) *Cómo reducir la violencia en las escuelas*. Buenos Aires. Paidós.
- LEDERACH, J.P. (1984): *Educación para la paz, Barcelona, Fontamara. Nueva edición en prensa bajo el título ABC de la paz y los conflictos*, Madrid, La Catarata.
- LEDERACH, J.P. (1996): El proceso de mediar un conflicto. *Aula de Innovación*, nº 63, Barcelona, p. 79.
- LEDERACH, J. P. (1998): *Construyendo la paz: Reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Bilbao, Gernika Gogoratuz.
- PÉREZ, C. (1996): La mejora del comportamiento de los alumnos a través del aprendizaje de normas, *Revista de Educación*, nº 310, pp. 361-378.
- TRIANES, M.V. (1996). *Educación y Competencia Social: Un programa en el aula*. Málaga. Aljibe.
- LORENZO, M., BOLIZAR A., eds. (1998). *Trabajar en los márgenes: Asesoramiento y formación en contextos educativos problemáticos*, Granada, ICE de la Universidad de Granada.
- 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.
- ROS, J. Y WATKINSON, A. (1999): *La violencia en el sistema educativo. Del daño que las escuelas causan a los niños*, Madrid, La Muralla.
- TORREGO, J.C., coord. (2000): *Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores*. Madrid, Narcea.
- 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*. Madrid, 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). 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 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*, nº 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 Ríos.
- TORREGO, J. C., FUNES, S. Y MORENO, J. (2001). *La mediación de conflictos en centros educativos*. Madrid, UNED, (vídeo y guía didáctica).
- VILLOSLADA E. (2004). Mediación escolar, en *Convivencia Escolar en Secundaria*. Adrián, J. y Clemente (coord.), *R. CEFIRE. Generalitat Valenciana*.
- WATKINS, CH. Y WAGNER, P. (1991). *La disciplina escolar*, Madrid, Paidós-MEC.

## ESTUDIOS E INFORMES NACIONALES

- DEFENSOR DEL PUEBLO (2000). *Informe sobre violencia escolar*. Madrid. Defensor del Pueblo.
- FUNDACIÓN ENCUENTRO (2001). *Informe España 2001*. Madrid. Fundación Encuentro.
- HERNÁNDEZ, T. (2002). *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.
- I.N.C.E. (1997). *Diagnóstico General del Sistema Educativo*. Ministerio de Educación y Cultura.
- MELERO MARTÍN, J. (1993). *Conflictividad y Violencia en los centros escolares*. Madrid. Siglo XXI.
- ZABALZA, M.A. (Dir.) (1999). *A Convivencia nos Centros Escolares de Galicia*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia.