

# EL CONFLICTO EN EL ESCENARIO ESCOLAR

**Prof. Ciffone, Silvia**  
CEIP-CFE

**Prof. Espino, Silvia**  
CES

**Prof. Esteche, Daniel**  
CETP-CFE

## A MODO DE ENTRADA A LA CUESTIÓN

Las personas y los grupos no sólo comparten el mundo en que viven, sino que también lo construyen. Esta idea de construcción remite a procesos dinámicos que admiten diferente tipo de relaciones:

- a) las de cooperación, cuando se realiza un esfuerzo común en prosecución de un fin;
- b) las de asimilación, cuando personas ajenas a un grupo integran creencias, valores, acciones, normas y fines de éste;
- c) las de competencia cuando dos o más sujetos sociales en un vínculo impersonal persiguen un objetivo que es limitado y no se puede compartir;
- d) las de conflicto, cuando hay una clara oposición de intereses y se busca, a través de la lucha, contrariar o forzar las acciones o pensamientos del otro.

Las instituciones todas, y las educativas no escapan a ello, son producciones donde estas relaciones están presentes.

John Dewey (1967), representante significativo del movimiento pedagógico escolanovista, plantea que hay más que un vínculo verbal entre las palabras común, comunidad y comunicación. Defiende la concepción que los individuos viven en comunidad porque la comunicación les ha permitido encontrar las cosas que tienen en común. Pero, los actores sociales no siempre están de acuerdo sobre lo que es importante, válido o verdadero. Los valores, y máxime en estos tiempos posmodernos, conciente o inconcientemente pueden ser, y son contradictorios, porque dependen de diferentes visiones de mundo.

La pregunta a formularse no es si hay o no hay conflictos; sino qué carácter y contenidos tienen, qué está en disputa, quiénes están en juego, qué sentidos se expresan y/u ocultan.

Según Roger Chartier (1994):

Es necesario comprender las luchas sociales no sólo como enfrentamientos económicos o políticos sino, también, como luchas de representación y de clasificación, (...) esto enriquece los abordajes tradicionales del mundo social (...) las luchas entre dominantes y dominados, entre clases y grupos sociales o entre sexos tienen por armas las representaciones de sí mismo y de los otros, las clasificaciones sociales, la construcción contradictoria de las identidades, las formas de dominación simbólica, etc. Estas luchas simbólicas movilizan por cierto, recursos que remiten a la posición social objetiva de cada grupo, pero poseen, asimismo, lenguajes y formas propias. Colocar(se) en el centro del análisis social proporciona, sin duda, una mejor comprensión de las tensiones.

## EL CONFLICTO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La teoría del conflicto surge en las décadas del 50-60 como respuesta sociológica a los planteos estructural funcionalistas acerca de los hechos sociales como objetos estáticos. Por ella se pone de relieve la potencialidad del conflicto, si es posible mantener bajo control sus potencialidades destructivas y desintegradoras.

El conflicto subyace al funcionamiento interpersonal e institucional; provoca dificultades y sufrimientos a las personas, pero también habilita la comunicación, el cuestionamiento, el cambio, la movilización de lo instituido, en fin: la creación de nuevas matrices de sentido.

En esta línea, J. Galtung (2003) expresa que el conflicto puede desencadenar conductas constructivas: actitudes profundas, reflexivas y dialógicas sobre los problemas. Insiste, siguiendo a Paulo Freire, que es condición ineludible la concienciación de los sujetos acerca del problema y que ésta se complementa con la volición y la emoción. Los sujetos deben tener la voluntad de abordar el problema y estar afectivamente motivados.

Para las instituciones educativas, que no sólo reflejan el mundo social sino que lo proyectan, es vital que los procesos formativos de las nuevas generaciones que en ella tienen lugar, se orienten hacia el diálogo, la convivencia, la tolerancia y el reconocimiento de la diferencia. Y esto no se logra enseñando solamente asignaturas escolares; se aprende desde las experiencias que se viven, que se sienten, que se juzgan, durante el proceso y más adelante, cuando se les analiza a la distancia.

Abordar los conflictos no debe tener como principal objeto asegurar que la institución funcione; el abordaje de los conflictos es una herramienta para educar. "El medio es el mensaje", enseñaba Mc Luhan

(2009) respecto a los medios masivos: su "mensaje" no radica sólo ni principalmente en lo que dicen; ellos mismos constituyen el "contenido" de su mensaje. En educación ocurre otro tanto: a través de las formas y modos como se actúa también se trasmite, también se enseña a vivir con otros.

## LO QUE MARCA LA HISTORIA SOBRE EL CONFLICTO

Las instituciones educativas están históricamente regidas por normas que consideran al conflicto, desde una perspectiva tradicional-racionalista, como algo negativo, resultado de una estructura organizacional confusa, de una comunicación deficiente o de la incapacidad de "ser" o "hacer" de los protagonistas. El conflicto es considerado entonces como un elemento que termina perjudicando el "normal" funcionamiento de la institución. El objetivo de las instituciones es la búsqueda de herramientas que eliminen el conflicto. Es así que, en la mayoría de las instancias donde se analizan situaciones conflictivas, se trata de identificar las causas que las provocan para tomar acciones sobre ellas, neutralizándolas. Estas decisiones no solamente dan contestación al conflicto existente, sino que van conformando un conjunto de respuestas que permitirán en el futuro, ante situaciones similares, resolver de la misma manera. Prima el deseo de concretar un "recetario" de rápida y eficiente consulta. Desde estas visiones se intenta, ante todo, la prevención del conflicto.

La institución educativa en el Uruguay está marcada por sus modernos orígenes decimonónicos. Se halla inmersa en un sistema normativo y sancionatorio en cuanto a la resolución de conflictos. Hay una visión de carácter individualista y punitivo. La resolución pasa por encontrar al culpable.

Ante un conflicto en el que no es protagonista directo, el papel que desempeña el docente es el de árbitro<sup>1</sup> implacable. Presentado un problema, hay que encontrar solución porque las relaciones sociales son, por naturaleza armoniosas; hay que encontrar al responsable, al "inadaptado" que no respeta las reglas. Su tarea consiste en estudiar la posición de las partes y decidir según normas universales e intemporales, es decir que están por encima del contexto particular en que se desarrolla la cuestión. Tomada la decisión, corresponde controlar que las partes acepten el dictamen como de obligado cumplimiento.

---

1. Se aclara aquí que no se alude al arbitraje en asuntos del contexto macro, por ejemplo el internacional, donde esta herramienta es, a veces, la única posible para destrabar conflictos.

## ALGUNAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LA MEDIACIÓN

Pensar el conflicto desde un modelo alternativo al tradicional implica dejar atrás el mito de que el conflicto es siempre peligroso para visualizarlo en su potencialidad como situación de aprendizaje. Según Galtung el conflicto genera energía, y el desafío es identificar las formas de canalizarla constructivamente. En este sentido, los puntos de partida que adopten los actores son vitales ya que de éstos depende la posterior reflexión y análisis colectivo que genera aprendizajes.

Existen distintos posicionamientos. Algunos actores pueden ignorar el conflicto entendiendo que éste no existe, ya que la situación planteada no es entendida como un problema. Otra postura es la de eludirlo y, si bien se reconoce la existencia del conflicto, se evita que sea explicitado (aunque suele aparecer informalmente a través de rumores, corrillos). En otros casos, los actores redefinen el conflicto y éste se disuelve. El asunto no se resuelve, pero se acuerda o aprende a operar a pesar de él. Por último están aquellos que intentan elaborar y analizar los procesos por los cuales los conflictos se producen para que, desde este lugar, se tomen decisiones consensuadas.

Para que los conflictos generen situaciones de aprendizaje en las instituciones educativas deberá tenerse en cuenta, además del posicionamiento ante el mismo, otros elementos como:

- A) la contextualización, es decir, la identificación de los conflictos más frecuentes en una institución educativa;
- B) el análisis de las respuestas institucionales a los diferentes tipos de conflicto en el pasado;
- C) la consideración de que el discurso de cada uno de los actores que intervienen en el conflicto surge desde la “realidad, verdad” de los actores;
- D) el diseño de respuestas alternativas, innovadoras y flexibles, que tengan en cuenta que, si el conflicto es un problema, encierra potencialmente la capacidad de resolución.

A esta visión alternativa del conflicto le corresponde una forma de intervención que difiere de la forma de intervención tradicional, normativa y sancionatoria.

Quizá uno de los mayores desafíos del sistema educativo actual en nuestro país sea el de poder desarrollar un modelo alternativo contextualizado a cada institución que deberá actuar desde los intersticios de un sistema fuertemente jerarquizado y burocrático.

Dado que la institución educativa tiene como finalidad la formación de sujetos críticos, tolerantes y capaces de transformar el mundo en que viven, la gestión en la escuela deberá atender estos fines. ¿Cómo pasar de la cultura de lo punitivo y sancionatorio a una cultura de acuerdos?

Si partimos de la base de que en todo conflicto se juegan intereses, derechos y poder, el lugar que ocupa cada uno de estos elementos corresponderá al tratamiento del mismo. En un modelo de mediación el primer lugar lo ocupan los intereses, luego los derechos y en tercer lugar, el poder.

Según J.P. Lederach (1998): "La mediación es una técnica muy amplia que consiste en la intervención de un tercero (persona o equipo) que facilita el logro de acuerdos en torno a un conflicto". El autor menciona cuatro fases:

1. Entrada.
2. Cuéntame.
3. Situarnos.
4. Arreglar.

A modo de síntesis, la Entrada es la primera fase de la mediación donde las preguntas son ¿quién va a intervenir? y ¿cómo lo va a hacer? Con respecto al "quién", no existe una única respuesta. En algunas instituciones y de acuerdo al conflicto, es vista con buenos ojos la intervención de un mediador externo en el entendido que aporta objetividad a la mediación. En otros casos, se entiende que el mediador deberá surgir de la propia institución y ser un referente para el colectivo sin que necesariamente esté ocupando un lugar jerárquico. Tanto en uno como en otro caso, lo importante en la elección del mediador es que debe contar con la confianza de las partes; debe ser aceptado, nunca debe ser impuesto.

La fase del "Cuéntame" se caracteriza porque el mediador toma contacto directo con las partes y se dispone a entender en qué consiste el conflicto. El objetivo es el de facilitar el encuentro de escucha y expresión de las partes. Aquí aparecen tres facetas que son: persona (factores emocionales que están puestos en juego), proceso (que refiere al tratamiento del problema) y, por último, el problema en sí mismo (la información obtenida, los datos concretos). A partir de la obtención de la información, comienza a pensarse en posibles salidas al problema en un proceso circular donde las fases son interdependientes. A medida que transcurren los relatos van surgiendo nuevas preguntas y visualizándose nuevas salidas o arreglos al conflicto.

En la fase del “Situarnos”, el mediador trata de identificar en qué consiste el conflicto y de crear en torno a él un discurso común entre las partes.

Por último en la fase “Arreglar”, el mediador facilita el proceso de búsqueda de soluciones pero, a diferencia de otras formas de resolución de conflictos, nunca propone la solución. El mediador vuelve aquí al “Cuéntame” pero con un nuevo objetivo: fraccionar el problema. El acercamiento por partes es un enfoque más reducido que intenta que las partes vuelvan a decir su voz. El rol del mediador es el de sintetizar o resumir tratando de crear un marco común frente al problema.

## **LA POSIBILIDAD INSTITUYENTE. HACIA UN MODELO ALTERNATIVO**

Lo cierto es que se está hablando de instituciones educativas dentro del sistema formal con sujetos que desempeñan diferentes roles, siendo el que interesa en esta oportunidad el del docente.

¿Cómo puede el docente actuar como mediador (o sea, el tercero que no aporta las soluciones) en un sistema jerárquico que le hace responsable de todo lo que ocurre en la institución?

¿Puede adecuarse el concepto de mediación al Maestro, habida cuenta de la existencia de normas de su obligada consideración?

El docente se mueve permanentemente en la delgada línea divisoria de la norma y los diferentes intereses de los sujetos en conflicto; sin contar que, en ocasiones, es él mismo el directamente implicado. Varios estudios de investigación han reconocido esta situación utilizando la metáfora del equilibrista.

Reconociendo que el conflicto es inherente a las relaciones humanas ya no tiene sentido hablar de prevención de conflictos en las instituciones escolares, sino de provención, o esa, de intervenciones que eviten la escalada del conflicto por la polarización de las partes. Como ya fue planteado, estas intervenciones no sólo buscan el clima institucional favorecedor de los aprendizajes, sino que constituyen en sí mismas instancias de aprendizaje.

Asumir el conflicto con este significado conlleva a dejar de tratarlo como categoría aislada para situarlo en el devenir institucional todo. Comporta la relevancia de abordar la cuestión del clima institucional para la buena convivencia que, a su vez, se ensambla con otra forma de hacer escuela y otra forma de concebir la función del docente.

A modo de aporte se señalan y desarrollan tres ideas directrices que podrían colaborar para los objetivos propuestos:

- ✓ investigación
- ✓ participación
- ✓ comunicación

## INVESTIGACIÓN

Todas las actividades humanas están imbuidas de situaciones que requieren la elaboración de respuestas; es decir, las personas se enfrentan permanentemente a problemas, a situaciones nuevas en las que predomina la incertidumbre. Cuando estos problemas involucran a sujetos con diferentes intereses, se instala el conflicto. Tanto frente a los problemas en general, como a los conflictos en particular, los sujetos tienen una tendencia hacia la curiosidad, la indagación y la exploración que puede oficiar como aporte para su tratamiento y eventual resolución.

Aunque desde la administración del sistema se transfiera a las instituciones escolares, y especialmente al docente, la responsabilidad de resolver los conflictos, se considera que es necesario pensar y actuar desde los intersticios "suspendiendo la aplicación permanente de este mandato".

No sólo es importante la resolución de conflictos sino los aspectos que se refieren a la búsqueda y reconocimiento de los mismos. Dado que el término "resolución" obvia estos aspectos y presupone que todo conflicto ha de tener forzosamente una solución, se prefiere una denominación menos finalista y más centrada en el proceso: trabajo, tratamiento, abordaje del conflicto. O sea, se piensa en la investigación como estrategia de identificación, formulación y tratamiento de los conflictos.

## COMUNICACIÓN

El ejercicio de la profesión docente implica el posicionamiento de éste como comunicador. Es así que deberá promoverse la existencia de espacios de diálogo, basados en el respeto mutuo y donde el mensaje sea claro, circule en ambas direcciones y tenga subyacente un compromiso.

Más allá de viejos y nuevos "formatos" escolares, la "palabra" sigue teniendo un valor de privilegio a la hora de emprender cualquier acto educativo.

Al docente le compete instalar el diálogo, ser atento escucha de las otras voces, evitando bloquear la comunicación.

Se subrayan las palabras de Jaspers retomadas por Paulo Freire (1969): "El diálogo es por tanto, el camino indispensable no solamente

en las cuestiones vitales para nuestro orden político sino para todo nuestro ser. El diálogo sólo tiene estímulo y significado en virtud de la creencia en el hombre y en sus posibilidades, la creencia de que solamente llego a ser yo mismo cuando los demás también lleguen a ser ellos mismos.”

## PARTICIPACIÓN

El concepto de participación se ha instalado en el imaginario colectivo. Es de frecuente referencia en los tiempos actuales pero, a fuerza de designarlo todo, termina por no significar nada o por tener tantos significados como intereses subyacen a quienes lo emplean.

Una clasificación de las formas de participación es la de Pateman (citada por Fernández Enguita, (1995), que se apoya en la crítica a los mecanismos de legitimación del estado moderno de Habermas. Según esta autora puede distinguirse entre:

- a) participación plena, cuando se comparte el poder y se participa en él individualmente;
- b) participación parcial, cuando sólo se puede influir en sus decisiones, pero no compartirlas;
- c) pseudo-participación, cuando los temas en cuya decisión se participa, en realidad, ya han sido decididos previamente.

Es la primera acepción la que correspondería a una gestión democrática de la escuela, posibilitando la toma compartida de decisiones en lo que concierne al proyecto institucional:

- la definición de objetivos y metas comunes;
- la construcción de la estructura organizativa;
- al establecimiento de canales de comunicación;
- la utilización al máximo de las capacidades creadoras de cada uno de los actores

Se comparte con Libâneo (2004) que:

La gestión de la participación implica la existencia de una sólida estructura organizacional, responsabilidades mutuas bien definidas, posiciones firmes en relación a las formas de asegurar relaciones interactivas democráticas, procedimientos explícitos de toma de decisiones, formas de acompañamiento y de evaluación.

## BIBLIOGRAFIA

- CHARTIER, R. (1994) *Entrevista* de Noemí Goldman, publicada en «Ciencia Hoy». UBA. Argentina.
- DEWEY, J. (1967) *Democracia y educación* Edit. Losada. Buenos Aires.
- FALCA, L y AYARZA, R. (2010) *Taller: Mediación Educativa* Selección de materiales. CFE-IPES



- FERNÁNDEZ ENGUITA, M. (1995) *La profesión docente y la comunidad escolar: crónica de un desencuentro* Edit. Morata. Madrid.
- FREIRE, P. (1969) *La educación como práctica de la libertad* Edit. Siglo XXI. España.
- FRIGERIO, M. y otros (1992) *Las instituciones educativas. Cara y ceca.* Edit Troquel. Buenos Aires.
- GALTUNG, J. (2003) *Paz por medios pacíficos: paz y conflicto, desarrollo y civilización.* Edit. Bakeaz. Bilbao.
- LEDERACH, J.P. (1998) *Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas* Edit. Bakeaz. Bilbao.
- LIBANEO, J.C. (2004) *Organización y gestión de la escuela. Teoría y práctica.* Edit. Alternativa. Goiânia.
- McLUHAN, M. (2009) *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano* Edit Paidós. España.