

## LA GESTIÓN DE CONFLICTOS EN SECUNDARIA

***Dña. Fina Dantí***

### ANÁLISIS DE UNA EXPERIENCIA

Las siguientes líneas hacen referencia a un trabajo sobre resolución de conflictos y mediación iniciado en el año 1998 en un instituto de educación secundaria. Incluye la creación y funcionamiento de un Servicio de Mediación Escolar y el aprendizaje en el aula de las técnicas de resolución de conflictos a través de un crédito variable titulado *Vida i conflicte*. Por otra parte, el contacto con profesorado en los cursos de formación permite aportar algunos comentarios compartidos sobre la situación actual de la secundaria.

“Aquí reside todo el error, en las palabras. Cada uno de nosotros posee dentro de sí un mundo de objetos, su mundo. Pero, ¿cómo podremos entendernos si en las palabras que yo pronuncio encierro el sentido y el valor de las cosas tal como son dentro de mí, mientras quien las escucha las asume inevitablemente con el sentido y el valor que tienen para él, que tienen en su mundo? Creemos entendernos, nunca nos entendemos”.

Luigi Pirandello, *Seis personajes en busca de autor*<sup>1</sup>

Las cosas se ven de manera muy diferente según el punto de vista de cada persona, o según su percepción de la “verdad”. En los conflictos, cada parte implicada tiene su razón, y las palabras se prestan con frecuencia a malentendidos o interpretaciones que no responden siempre a la intención de quien las expresa, tal como le ocurre al desesperado personaje de la obra teatral de Pirandello, que concluye diciendo que no nos entendemos nunca. Parece una paradoja, pero la palabra, que a menudo nos enfrenta o confronta, también es la mejor herramienta que tenemos las personas para solucionar los problemas.

---

<sup>1</sup> PIRANDELLO, L.: *Seis personajes en busca de autor/Enrique IV*. RBA Coleccionables, 1996.

El conflicto es un proceso natural en la vida humana, y gestionarlo a través del diálogo comporta la expresión de nuestras habilidades sociales y al mismo tiempo un aprendizaje y un crecimiento personal. El sentido común y la sabiduría popular nos dicen que hablando se entiende la gente; pero la vida cotidiana, tanto por lo que vemos en nuestro entorno más próximo como en los países en conflicto, nos agujonea cada día, y nos indica que eso de los conflictos no es cosa fácil.

Si nos fijamos en los conflictos de la vida cotidiana, los que se producen entre las personas de un instituto no son demasiado diferentes ni más numerosos que los que se dan en otros ámbitos, y habitualmente podemos hallar estrategias y habilidades para resolverlos. Pero también es cierto que cuando no podemos salir del aprieto buscamos a alguien que nos ayude. Ese alguien puede ser un amigo, un juez, un tutor, una persona mayor, un árbitro o un mediador. Ante un conflicto que no podemos resolver solemos buscar a alguien que nos diga qué debemos hacer. A veces discutimos, no sabemos cómo debemos resolver una cosa y buscamos a ver qué dice la ley, o simplemente hacemos caso al árbitro. Cada caso es diferente, y cada persona también. Y hay muchas maneras de resolver los problemas.

La mediación es una de esas maneras, y consiste en la intervención de un tercero neutral que tiene la función de facilitar la comunicación entre las partes enfrentadas. Éstas son las que deben encontrar la solución y la clave para conseguir unos acuerdos que les satisfagan. Es una acción voluntaria y confidencial.

## JÓVENES Y CULTURA ACTUAL

La experiencia, básicamente, está dirigida a los estudiantes de secundaria, chicos y chicas de 12 a 18 años. La etapa, así como la cultura actual, son elementos a tener en cuenta en este trabajo. Platón, en *La República*, pone en boca de Sócrates unas palabras sobre los jóvenes que parecen surgidas de algún comentario entre profesores de secundaria en cualquier contexto de nuestros días. El diálogo debe de ser del siglo IV aC y viene a decir que los jóvenes de ahora nada más quieren los lujos, se comportan de manera pésima y menosprecian la autoridad; muestran poco respeto por sus superiores y prefieren el parrafeo soso más que el ejercicio; los chicos son ahora los tiranos y no los siervos de su casa; ya no se levantan cuando alguien entra; no respetan a los padres, conversan entre ellos cuando están en compañía de los mayores y tiranizan a sus maestros.<sup>2</sup> Agustí Casanova, en un reciente artículo titulado "La generació dels nens de cotó fluix", dice: *"...es va passar d'un extrem pedagògic dolent a un altre de dolent, de l'autoritarisme inqüestionable del pare, a la permissibilitat també inqüestionable del nen... Els nens de la generació del cotó fluix s'han convertit un*

<sup>2</sup> PLATÓN: *La república o el estado*. Espasa-Calpe, S.A. Colección Austral, 220.

*cop adults en uns fatxendes de cap a peus, en uns poca-soltes que creuen que tot el que ells fan està bé i és justificable i quan ho fan els altres és censurable i antidemocràtic”.*<sup>3</sup>

¿Quién sabe hasta qué punto esta queja de los adultos respecto de los jóvenes es propia de esta generación y de esta época, o es que los adultos, cuando hablamos de los jóvenes olvidamos que nosotros también lo hemos sido y que poco más o menos el malestar es el mismo? Sociólogos reconocidos, así como diferentes estudios, hablan de la dificultad de educar –por parte de padres o maestros– a unas generaciones a las que no se les ha puesto el límite donde era necesario ni se les ha podido decir que no cuando tocaba. Podríamos poner muchos ejemplos de esta “tiranización” de los adultos por parte de los jóvenes. Los primeros, cuando no saben dónde tienen el norte o se encuentran desconcertados, olvidan su deseo para contentar o calmar los deseos de los hijos o de los alumnos.

El declive de la función paterna es un lugar común en la cultura actual; también lo es el consumismo, la falta de valores... La ideología del provecho personal impera, se puede lograr casi todo, y a pesar de todo eso la sensación de estar faltos es devastadora. Entre los jóvenes se ve que tienen todos los productos de consumo, objetos de los cuales no pueden prescindir, como los móviles, y a pesar de tener de todo, les faltan lazos sociales; vemos que hay muchas personas que no encuentran un sentido a la vida; la segregación y la violencia no ha desaparecido, sino que toma nuevas formas.

La adolescencia es como una estación de cambio que perturba también el mundo adulto. El proceso de separación de la familia hacia el grupo social comporta pérdidas importantes, produce inestabilidades y dolores que, según Knobel,<sup>4</sup> constituyen el síndrome de la “adolescencia normal”. Este síndrome surge sobre todo en la interacción del individuo con su medio. El mundo adulto, padres o educadores, no aceptan las fluctuaciones imprevistas de los adolescentes sin conmoverse porque reviven ansiedades básicas que habían logrado controlar. Se trata de un período de contradicciones, ambivalente, caracterizado por las fricciones y enfrentamientos con el medio familiar y social. La severidad y la violencia con la que a veces se pretende reprimir a los jóvenes nada más engendra más distanciamiento y agrava los conflictos.

Nos fijamos más en el aspecto ingrato del crecimiento y dejamos de lado la creatividad propia de la etapa, la que narra tan bien Joyce en *Retrato del artista adolescente*. Hay una inquietud y una efervescencia, una intuición y una preocupación que hacen que determinados episodios de esta época marquen mucho lo que vendrá después. Las contradicciones, tan normales en un momento de crisis, a veces violentan al adulto o le asustan.

El día a día en el aula está lleno de confrontaciones y de diálogos entre los alumnos y los profesores. Y las interacciones entre unos y otros no solamente

<sup>3</sup> CASANOVA, Agustí: “La generació dels nens de cotó fluix”. *Diari de Girona* (19-01-2005).

<sup>4</sup> ABERASTURY, A., KNOBEL, M. (1984): *La adolescencia normal: un enfoque psicoanalítico*. Paidós.

muestran la crisis adolescente a flor de piel, sino también el malestar del docente ante el alumno.

Si damos este valor a la etapa y a cómo se sitúa el adulto ante el adolescente, es porque no sólo es básico para los procesos de aprendizaje, en la transmisión del saber o en la autoridad del profesor en el aula, sino que además es un pilar de la resolución alternativa de conflictos, que es donde queremos ir a parar.

El adolescente quiere, y ciertamente le produce dolor. Quiere transgredir las normas y al mismo tiempo quiere que el adulto ponga orden, que imponga una ley a menudo más implacable que la que se le podría ocurrir al adulto. Ahora bien, cuando se trata de los conflictos personales el adolescente quiere tomar la iniciativa, no quiere que sea otro quien le diga qué debe hacer.

Uno de los aspectos más interesantes de la mediación es que las partes implicadas son las verdaderas protagonistas del proceso y de las decisiones que se toman. Este punto, tan sencillo en apariencia, comporta cambios muy significativos en las interacciones antes mencionadas y también a nivel de sujeto. Los profesores tenemos una práctica –que viene de lejos– de decir qué se debe hacer en todo momento. Los jóvenes también esperan la instrucción del profesor, sin embargo, precisamente en esa etapa de búsqueda de identidad, de ganas de adquirir responsabilidades, de separarse e ir haciéndose su propio lugar, cuando se percata de lo que representa la mediación se acoge con todas sus fuerzas. Los alumnos entienden en seguida el proceso de resolución del conflicto y se implican y comprometen con una gran responsabilidad.

## PROCESOS

*Y tú, ¿qué tienes que ver con todo esto?* Ésta es una pregunta básica en los procesos de resolución de conflictos, porque muchas veces tenemos la percepción de que la culpa es de los otros y que las cosas que nos ocurren tienen una causa externa a la persona. Si interviene un mediador en el proceso, debe tener la habilidad de hacer preguntas abiertas y de poner en juego la llamada "escucha activa", facilitar que uno se ponga en el lugar del otro y, sobretodo, debe conseguir fomentar el pensamiento alternativo que permitirá encontrar vías de resolución aparentemente insospechadas cuando se empieza a gestionar el conflicto.

Las clasificaciones de casos de conflictos escolares corren el peligro de convertirse en generalizaciones y cada caso es diferente, como lo son las personas implicadas. En el capítulo "Vida y conflicto. Narración de una experiencia en resolución de conflictos y mediación en un centro de secundaria",<sup>5</sup> se explican detalladamente tres casos concretos: uno de maltrato entre iguales; otro de pelea, también entre iguales, y el último entre un profesor y un grupo de alumnos.

---

<sup>5</sup> *Aprender del conflicto. Conflictología y educación.* Graó, 2003.

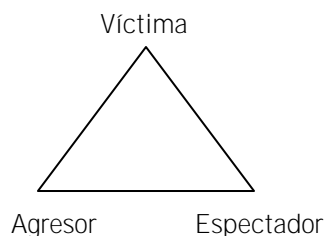
Creemos que es así, con un tratamiento más individual y teniendo en cuenta cada sujeto, como podemos comprender mejor los conflictos de relación que se dan en el marco escolar.

No obstante, el sistema escolar, la etapa adolescente, las relaciones profesores-alumnos, permiten posibles agrupaciones de los casos que nos vamos encontrando en el Servicio de Mediación. El comportamiento *bullying* y las conductas agresivas antisociales son un especial motivo de preocupación.

El personaje de Flaubert, Charles Bovary, entra en el aula de quinto, y si su conducta es meritoria pasará a los mayores, tal como le corresponde por su edad:

El «novato», que se había quedado en la esquina, detrás de la puerta, de modo que apenas se le veía, era un mozo de campo, de unos quince años, y de una estatura mayor que cualquiera de nosotros. Llevaba el pelo cortado en flequillo como un sacristán de pueblo, y parecía formal y muy azorado. Aunque no era ancho de hombros, su chaqueta de paño verde con botones negros debía de molestarle en las sisas, y por la abertura de las bocamangas se le veían unas muñecas rojas de ir siempre remangado. Las piernas, embutidas en medias azules, salían de un pantalón amarillento muy estirado por los tirantes. Calzaba zapatones, no muy limpios, guarnecidos de clavos.<sup>6</sup>

Ahí empieza el calvario del chico, repleto de humillaciones, diferente a los otros por la edad, por el vestir, por el físico... La no aceptación de la diferencia (sexual, de nivel de estudios, de raza...) es una de las causas de estos problemas de intolerancia. El comportamiento *bullying* consiste en un abuso sistemático de poder. Puede haber agresión física o verbal por parte de uno (o de un grupo) que tiraniza e intimida a otro que es el cabeza de turco y que sufre un proceso de victimización. La indefensión de la víctima puede ser más o menos grave, según el caso. Es un tipo de violencia oculta, poco manifiesta a los ojos del profesor pero que comporta un daño psicológico y moral a la víctima y al agresor y una perversidad para los espectadores:



<sup>6</sup> FLAUBERT, G.: *Madame Bovary*. Primera parte, capítulo 1.

Los alumnos maltratados creen que los adultos a menudo no se enteran de lo que pasa y no lo explican porque se sienten muy humillados. Los espectadores ven las escenas de violencia y no actúan por miedo. Hemos podido comprobar las ventajas de la mediación para gestionar algunos de estos casos: se garantiza la confidencialidad –cosa que preocupa mucho a la “víctima” –, se puede atender con mucha discreción y con algunas sesiones de atención individualizada con las dos partes, de manera que el encuentro o encuentros conjuntos garantizan unos compromisos que liberan a la víctima y responsabilizan a los agresores. Ponerse en el lugar del otro es la clave, tanto para unos como para los otros.

*... Todos los años tengo algún alumno que me hace la vida imposible, no me deja dar la clase... ¡Eso no tiene remedio!*

Esta frase la dijo una profesora en uno de los cursos. Las conductas de algunos alumnos (desajustes conductuales) llamados problemáticos o conflictivos inciden mucho en las relaciones entre el profesor y los alumnos en el aula. Son jóvenes que crean malestar también entre los compañeros (muchas veces se unen problemas en casa, conductas sociales “delictivas”, drogadicción...). Son casos excepcionales pero presentes entre los grupos de alumnos. Más del 60% de profesores, cuando explican un caso que los desazona, presentan casos de éstos. La gestión de estos casos –que son muy diversos– desde el instituto exige una dedicación especial de tutores, psicopedagogos, asesores externos, equipos directivos, profesores implicados... Desde la mediación tratamos puntualmente algún aspecto de la relación de este alumno con el grupo, con un profesor, con compañeros, conscientes de que la necesidad es más terapéutica o reclama otras atenciones.

## APUNTES FINALES

- *Proceso educativo, proceso vital...* De los conflictos se aprende, por eso decimos que son positivos (aunque esta expresión suene mal para quien está sufriendo el malestar). Más que de los conflictos, se aprende de la manera creativa de gestionarlos.
- *Adolescentes y mediación.* La etapa, por todo lo que tiene de crisis, de cambio, de alegría o de padecimiento, conlleva confrontaciones y estas confrontaciones son “normales”. Que sean normales no quiere decir que se hayan de pasar por alto sin intervención porque el adolescente se enfrenta con la “ley”, con el adulto... Lo que tiene de positivo la mediación es que el adolescente acepta la responsabilidad de ser él mismo quien resuelva ciertos conflictos. Aunque le produzca dolor, debe querer solucionarlos para ir encontrando la autonomía personal, para irse encontrando a sí mismo.
- *Reglamentos de derechos y deberes y mediación.* En el centro de esta experiencia, la mediación forma parte del proyecto de centro (el programa está aprobado por el Consejo Escolar e incluido en el documento de Proyecto de Centro y de Reglamento de Régimen Interno). En la práctica

funciona como alternativa junto con otras maneras de gestionar los casos, que pueden ser más o menos sancionadoras o excluyentes. En ocasiones, en alguno de los casos se lleva paralelamente un expediente y un proceso de mediación. Hay una gama muy variada de alternativas. A veces, entre ley y mediación hay colisión; otras, se complementan.

- *¿Mediación entre iguales o entre desiguales?* El modelo que hemos ido creando se inclina más por la figura del mediador-profesor. Como hemos visto, es más por las posibilidades de espacio y tiempo que no por otra cosa. En ningún momento se ha desestimado el alumno-mediador ni la co-mediación. Los datos también lo corroboran, y las habilidades de algunos jóvenes para entender los conflictos entre iguales y para gestionarlos están bien consideradas dentro de esta experiencia. Algunos profesores del Servicio de Mediación Escolar también hemos puesto nuestro interés personal en el proyecto.
- *Resultados...* El más importante es que mejoran las relaciones personales, tal como reconocen todas las personas que han pasado por el proceso. Otro, también demostrado, es que te liberas del malestar (no siempre se solucionan las cosas...) y eso, en el instituto, permite poner más atención en clase y en los estudios, y los profesores también pueden trabajar más a gusto. Con este programa (no sólo con el Servicio de Mediación, sino también con los cursos de formación de resolución de conflictos) se ha ido creando un ambiente de "normalidad" (ha habido muchos rechazos, limitaciones y obstáculos de todo tipo...). Es decir, en el instituto se puede optar por resolver desavenencias de una manera dialogante, y eso se admite y se respeta como cualquier otra cosa. ¡Y parece tan fácil!

## BIBLIOGRAFÍA

ABERASTURY, A. y KNOBEL, M. (1988): *La adolescencia normal*. México, Paidós.

CORNELIUS, H. Y FAIRE, S. (1989): *Tú ganas, yo gano*. Madrid, Gaia.

CORDIÉ, A. (2003): *Malestar en el docente. La educación confrontada con el psicoanálisis*. Buenos Aires, Nueva Visión.

DÍAZ, G. y HILLERT, R. (1998): *El tren de los adolescentes*. Buenos Aires, Lumen.

PORRO, B. (1999): *La resolución de conflictos en el aula*. Paidós.

SOLER, Colette (2001): *"El psicoanálisis en la civilización de hoy"*, en *"Notas freudianas, Bienestar público, malestares individuales. Psicoanálisis y discurso capitalista"* 5. Gijón.

SUARES, M. (1996): *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires, Paidós.

VINYAMATA, E. (coord.) (2003): *Aprender del conflicto. Conflictología y educación*. Barcelona, Graó.