

De la investigación a la innovación en mejora de la convivencia y viceversa.¹

Juan Carlos Torrego Universidad de Alcalá

Los temas educativos, y de modo particular las cuestiones relacionadas con la convivencia escolar se han convertido en elementos de debate social. Este aumento de la sensibilidad ciudadana está proporcionando una ocasión para profundizar en el debate y generar nuevo conocimiento en este campo de actuación. La relación entre la investigación, la formación permanente y las tareas de asesoría en conexión con las “buenas prácticas” de innovaciones en mejora de la convivencia es un contexto de producción muy fructífero, (Galán, Mas, y Torrego 2008, a y b; Galán y Torrego 2008). A continuación presentamos algunas conclusiones obtenidas de los aprendizajes alcanzados en este recorrido, de la investigación a la innovación y viceversa. Siendo estas conclusiones claves en el ámbito de la promoción de la convivencia escolar, "claves" en el sentido literal, en cuanto que su planteamiento está contribuyendo a la reconstrucción de un enfoque eminentemente educativo en las propuestas de acción para la mejora de la convivencia.

Clave 1. La necesidad de establecer un marco de comprensión compartido en las comunidades educativas sobre conflicto y convivencia.

Un aspecto esencial para realizar un planeamiento coordinado sobre la gestión de la convivencia implica asumir una determinada visión del conflicto. Para nosotros el conflicto es un hecho inevitable en la convivencia humana, ya que en toda interacción las personas de un modo explícito u oculto persiguen deseos, intereses u opiniones propios. Pero la existencia del conflicto no significa que deba desencadenar inevitablemente la violencia. Si éste se trata de forma conveniente, y se cuenta con un marco adecuado en el que se puedan analizar en profundidad los intereses de las partes, se puede llegar a construir una solución satisfactoria para las personas implicadas en el

¹ Documento para el debate presentado en el II Congreso Nacional sobre Convivencia y Resolución de Conflictos en Contextos Socioeducativos, organizado por Facultad de Educación de la Universidad de Málaga los días 24, 25 y 26 de marzo de 2011, Editado posteriormente Torrego (2012) Cap XVII. De la investigación a la innovación en mejora de la convivencia y viceversa, en Castilla Teresa y Martín Víctor Manuel. Buenas prácticas en educación intercultural y mejora de la convivencia Editorial Wolters Kluwer/Educación, pp. 285-300

conflicto. Lo que determina que los conflictos sean destructivos o constructivos no es su existencia, sino el modo en que se manejan. Esto mismo hace tan importante el dedicar tiempo a enseñar a tratarlos de modo prosocial y constructivo. La convivencia pacífica es lo que queda cuando los conflictos se resuelven adecuadamente, es decir cuando se cuidan elementos tan importantes como la reparación, la reconciliación y la resolución en profundidad de la raíz del conflicto. Desde luego la convivencia es mucho más que la prevención de la violencia, ya que supone un proyecto ilusionante, y un compromiso colectivo con querer vivir “con y para” los otros, en torno a una meta o proyecto común. El término convivencia pacífica recoge también la idea de que el conflicto forma parte de la vida, y la paz que interesa es la que se construye a partir de una transformación positiva de los conflictos

Clave 2. Integrar en un único sistema de autoridad el marco cívico de resolución de conflictos: la figura del mediador, juez, árbitro y la negociación.

Hemos aprendido lo tremendamente poderoso que es superar una visión alternativa de la mediación en el ámbito escolar e integrar en un único sistema las fortalezas que apartan diversas funciones cívicas, cada una de ellas con sus potencialidades y limitaciones, es decir, la figura de un tercero, un juez, un árbitro o un mediador, junto con la posibilidad de invitar a un diálogo de negociación directa entre las partes implicadas en un conflicto. Se trata de contar con una variedad de herramientas de intervención ante una situación problemática de convivencia. Las partes pueden dialogar directamente para la resolución de un conflicto, pero también, y en función de la situación, podemos contar con la intervención de terceros con una función de juez, árbitro o mediador. Un director puede ejercer una figura de tercero conciliador o juez, o se puede invitar a las partes a acudir a resolver un conflicto a través del Programa de Mediación del Centro. Pero también consideramos que estos sistemas tienen que estar interconectados dándose poder unos a otros. En consecuencia, se dota a los centros escolares de una autoridad educativa mayor y de más calidad. Por ejemplo, puede suceder que se esté realizando una mediación en relación a un conflicto y al mismo tiempo se esté tramitando -o esté pendiente- una sanción. A la vista de los acuerdos alcanzados en la mediación, el órgano competente para imponer dicha sanción (profesor, Tutor o jefe de curso, Unidad Técnica, Jefatura de Estudios, Dirección, Consejo Escolar, según) podrá reconsiderarla para modificarla o anularla. En definitiva, estaremos conectando el sistema de sanciones

con el de diálogo y así obteniendo como resultado una mayor capacidad de gestión de los conflictos, al contar con dos sistemas integrados en lugar de uno solo. Este planteamiento debe quedar recogido en el Reglamento de Régimen Interno del Centro, una forma puede ser la siguiente: *“Cuando se esté mediando en un conflicto sobre el que exista una sanción en curso, los órganos competentes para imponer dicha sanción, podrán modificar la sanción o corrección en función del acuerdo producido en la mediación”*. Por tanto, el acudir a mediación tiene consecuencias respecto a las medidas disciplinarias a adoptar.

Clave 3. Los equipos de mejora de la convivencia (EMTC) necesitan ubicarse dentro de un modelo de intervención global sobre la convivencia.

Podemos clasificar las prácticas de la convivencia en función de su aproximación a diversos modelos de gestión de la convivencia (Torrego 2006, 2008), entendiéndose la idea de modelo como algo abierto que implica un conjunto integrado de planteamientos de índole educativa que tratan de argumentar una serie de comportamientos para prevenir y atender los problemas de disciplina. Actualmente están en revisión los modelos de justicia retributiva y se avanza hacia modelos de justicia restaurativa, siendo éste último el que nos parece más propio para un centro educativo. Todavía existe un modelo imperante que me atrevería a denominar modelo punitivo-sancionador o normativo, que está muy arraigado en el subconsciente colectivo y las creencias profundas ya que ha sido el referente histórico para el tratamiento de los conflictos de disciplina. Básicamente, este modelo intenta administrar la justicia y la convivencia en un centro. Es un modelo a revisar porque busca la prevención individual (*“si sanciono, deja de comportarse así”*) y prevención generalizada como idea de ejemplaridad (*“si castigo a alguien, otros se dan cuenta y no hay impunidad”*). Aquí se otorga el poder de la resolución de un conflicto a un tercero.

Desde nuestro punto de vista presenta claras limitaciones ya que conocemos estudios longitudinales sobre alumnos con un comportamiento antisocial ya muy instaurado y lo que han significado en su vida las amonestaciones o expulsiones. Parece ser que no se ha producido ese cambio de comportamiento, al contrario, esos episodios han generado una pérdida de tiempo de la escolaridad. Y son alumnos que también han perdido

relación afectiva con el centro, y podríamos decir que “*se les ha vencido pero no se les ha convencido*” con el consiguiente efecto en la generación de frustración y resentimiento. Además, cuando los castigos se convierten en algo habitual, se normalizan y dejan de tener efecto. Por otra parte no se resuelve en profundidad el conflicto, porque no se trabaja habitualmente la reparación, ni la reconciliación, ni la resolución del conflicto subyacente. El castigo no es eficaz para cambiar la conducta de los estudiantes, en realidad provoca un aumento del mal comportamiento cuando su uso es generalizado. El castigo no enseña cuál debe ser la conducta adecuada, y hace que los alumnos habitualmente eviten el contacto con quien les ha castigado y muestran comportamientos de evitación: mentir, engañar, faltar a clase, ponerse enfermos, esconderse, abandonar los estudios y distraerse: Así mismo el castigo reiterado puede inhibir actitudes socialmente deseables como la espontaneidad, la cooperación y la asertividad, y puede estimular la agresividad en los alumnos. Los alumnos reiteradamente castigados valoran menos el aprendizaje y presentan mayor fracaso escolar e índice de abandono.

Es un modelo que posee claras limitaciones. La otra hipótesis con la que se actúa desde este modelo -la idea de la autoridad basada en la ejemplaridad-, puede ser cierta pero también tiene un efecto colateral nada deseado ya que se produce la prevención de un modo menos educativo, ya que el castigo imprime en el transgresor o transgresores un sufrimiento y pensamos que desde el dolor es más difícil educar.

La propuesta que estamos impulsando consiste en instaurar el “modelo integrado de regulación de la convivencia en instituciones educativas” (Torrego 2006, 2008). Esto supone asumir un enfoque abierto y global de regulación y gestión de la convivencia en centros educativos a través de la actuación en diversos planos: la elaboración democrática de normas desde una perspectiva de aula y centro, la inserción de una nueva unidad organizativa en el centro denominada equipo de mediación y tratamiento de conflictos, junto con la reflexión sobre un conjunto de propuestas de índole curricular y organizativa que están en la base de las buenas prácticas de gestión de la convivencia y que hemos venido a denominar marco protector, que consta de tres elementos:

1- Rescata la idea de seguridad que nos aportan las normas cuando son legitimadas a través de procesos de construcción democráticos. Las normas deben ser revisadas y elaboradas democráticamente, en los ciclos, en los consejos escolares, en las aulas... de tal manera que el centro educativo se las apropie y las haga suyas. No basta con contar con normas sino que hay que crear toda una cultura educativa de compromiso con ellas para lo que se hace imprescindible generar un debate al respecto en cada centro, ya que esto contribuirá a aumentar el sentido de pertenencia y a potenciar la autorregulación de los grupos a través del debate moral que conlleva su construcción.

2- Potencia el diálogo en los centros educativos poniendo en marcha equipos de mediación y tratamiento de conflictos.

3- Contribuye a potenciar una cultura de convivencia pacífica al preocuparse por crear un marco protector de la convivencia al abordar aspectos relacionados con el núcleo de actividad básico de un centro: el currículum y la organización. Algunas de estas medidas serían: introducir cambios en el currículum, (habría que plantearse realizar un currículum más inclusivo y justo que potenciara éxito para todos, tratando de incorporar las habilidades de manejo pacífico de conflictos, replanteando las estrategias metodológicas...), potenciar la colaboración con las familias, actuar en el contexto social inmediato, tutorías, nuevas figuras educativas, etc.

Clave 4. Estamos descubriendo la importancia de transferir corresponsabilidad al alumnado y otros miembros de la Comunidad Educativa en la gestión de la convivencia.

Los programas de Mediación, y de alumnos Ayudantes que cuentan con el compromiso de la comunidad educativa se han convertido en planteamientos muy positivos para la mejora de la convivencia. La sola existencia de estos programas de mejora de la convivencia y su conocimiento por parte de los alumnos añade un plus de eficacia, más allá de la que se deriva de la aplicación de los mismos. El centro muestra así, con esta práctica, un modelo muy educativo de enfrentar los problemas de la vida cotidiana. Los alumnos perciben que se reconocen y aceptan sus problemas, sin escandalizarse ni asustarse, buscando cauces respetuosos de resolución. La institución escolar conforma una red que contiene, apoya y da seguridad, no sólo para los alumnos víctimas, que se sienten más seguros, sino también para los alumnos con comportamientos conflictivos.

En las instituciones donde se están poniendo en marcha estos programas se ha reducido sensiblemente el número de expedientes sancionadores.

Clave 5. La necesidad de otorgar sentido a la mediación, comprendiendo sus fundamentos y asumiendo que es algo más que una técnica y que cumple una función relevante en el nuevo escenario social y educativo, en el que está presente el problema de la exclusión social y de la violencia.

Un argumento que viene a defender la mediación tiene que ver con la necesidad de responder a un nuevo escenario social y educativo en el que cada vez con más intensidad está presente el problema de la exclusión social. Desde el plano educativo se hace más imprescindible que nunca evitar la exclusión trabajando por la interdependencia y la convivencia a partir de enfoques que acentúen el establecimiento de lazos de comunicación y de vínculos significativos entre las personas. En este contexto surge la mediación como una herramienta que pretende potenciar las relaciones de comunicación. La mediación no es una simple técnica ya que está al servicio y en coherencia con unos valores eminentemente educativos.

La mediación supone una respuesta positiva al hábito de construcción de enemigos. Es habitual que las personas no puedan resolver un conflicto debido a que se encuentran en un sistema cerrado, en el que predomina la desconfianza entre las personas. Veremos cómo en este escenario también puede producirse la distensión y el acuerdo gracias a la utilización de la mediación.

No es difícil que las personas sientan frustración cuando no son capaces de satisfacer sus necesidades e intereses en la relación con otras personas. Tampoco es extraño que depositen la responsabilidad de esta infelicidad en los demás como producto de no poder alcanzar sus objetivos, deseos o aspiraciones. Esta misma situación puede que altere la relación y que lleve a un cambio de actitud frente ellos, por lo que no es improbable que aparezcan sentimientos negativos no siempre controlables (resentimiento, miedo, desconfianza). La mediación aparece en ese momento con todo su potencial positivo al inocular en ese mismo contexto, un elemento de confianza entre las partes implicadas en el conflicto, sobre el que pivotará un futuro encuentro de cooperación para la búsqueda de un acuerdo satisfactorio. El punto de apoyo es que

ambas partes aceptan libremente el sistema de mediación. Seguramente, las partes en un primer momento buscarán al mediador y no mostrarán interés en hablar directamente entre ellas, pero es probable que en un segundo momento, gracias a la intervención del tercero, el mediador, que es neutral y ayuda a que las partes se escuchen, la situación cambie. Y en la medida en que las partes comiencen a escucharse se producirá un acercamiento entre ellas. Habitualmente este acercamiento se expresa a través del desarrollo de un diálogo directo entre las mismas. Ésta es la gran contribución de la herramienta de la mediación, abrir un diálogo franco entre los protagonistas en el conflicto.

Al igual que el conflicto es natural en la vida, cuando por razones diversas las personas no puedan resolverlo directamente se hace necesario generar estructuras como la mediación que posibiliten ese diálogo. Ya sabemos que diversas estructuras de diálogo han estado siempre presentes y han formado parte de la respuesta cívica de los grupos a lo largo de la historia. De algún modo la “inteligencia emocional” de la sociedad, ha estado presente en diferentes épocas para atender los conflictos, (jueces de paz, “personas de confianza” en las comunidades, mediadores familiares, interculturales, laborales, etc....) y ahora, nuestra propuesta, la mediación en el ámbito escolar.

La mediación ha de encajar en la vida de una organización muy singular como es la escolar, y por esta misma razón su ubicación ha de naturalizarse en el marco de su funcionamiento organizativo a través de su inserción en los documentos institucionales como es el caso del Reglamento de Régimen Interior en el Proyecto Educativo.

Clave 6. Adoptar decisiones en el núcleo de los procesos de enseñanza/aprendizaje e integrar contenidos de resolución de conflictos en los programas de enseñanza.

Aprender a convivir no implica sólo la gestión de la convivencia, significa adoptar decisiones de carácter preventivo en el núcleo de los procesos de enseñanza para que éstos sean más significativos y permitan mayores cotas de éxito para todos (Torrego 2008b). Consideramos que el currículum y las programaciones escolares permiten introducir de modo natural contenidos de resolución de conflictos: escucha activa, emisión de mensajes no agresivos, habilidades de negociación, afrontamiento de la disrupción, aprendizaje cooperativo, equipos docentes.

Este currículum de conflicto podría incorporar entre otros elementos: conocer y comprender la naturaleza de los conflictos y de la violencia, y las posibilidades sobre su transformación pacífica desde una perspectiva amplia (filosófica, jurídica, política, ética), el aprendizaje de procedimientos y habilidades de ayuda, mediación, negociación (Torrego; 2000, 2006, 2007). Las habilidades comunicativas constituyen uno de los elementos básicos a potenciar en el alumnado tanto en lo que se refiere a la expresión no agresiva, como a la capacidad de escuchar de un modo activo. Este currículum debería ir más allá de abordar la enseñanza de habilidades de resolución de conflictos y se trataría de insistir de modo estructurado en una asimilación de los contenidos propios de una pedagogía de la convivencia (Jares, 2006). También debería incorporar contenidos relacionados con la prevención de la violencia en sus diversas manifestaciones: violencia de género, maltrato entre iguales, racismo y xenofobia.

Una medida que afecta a la selección y organización del currículum de convivencia consiste en la inserción de sus contenidos como tema transversal en todas las áreas del currículum o en el espacio destinado a la tutoría.

Con la denominación de currículum intercultural se pretende enfatizar los elementos comunes entre las culturas, y reconocer el valor de lo diferente, promoviendo el respeto por todas las culturas coexistentes en un espacio determinado, siempre y cuando se muevan en el marco de los principios recogidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Lo que nos sitúa indefectiblemente en el debate actual sobre cómo atendemos en los centros educativos a las múltiples culturas dentro de un enfoque de interculturalidad (Sartori, 2001). En este contexto se utiliza el término de competencia intercultural refiriéndose al desarrollo de habilidades orientadas a mantener una actitud positiva hacia el intercambio entre culturas.

Aspectos metodológicos.

Diseñar y desarrollar currículum supone tener en cuenta otros aspectos o elementos como son la metodología. En un momento en el que el formato de la escuela tradicional deja de responder a las necesidades que demanda la sociedad, surge el aprendizaje cooperativo como una opción metodológica de gran calado ya que responde a las necesidades de una sociedad multicultural y diversa como la nuestra. Esta metodología no sólo respeta las singularidades de las personas sino que también ayuda a alcanzar el desarrollo de sus potencialidades dentro de un rico entorno de aprendizaje. Es una

opción que reconoce y valora positivamente la diferencia, la diversidad, y que obtiene beneficios evidentes de situaciones marcadas por la heterogeneidad en el contexto social del aula. Por este motivo, la diversidad de niveles de desempeño, de culturas de origen, de capacidades, circunstancia tradicionalmente vista como un inconveniente, se convierten en un poderoso recurso de aprendizaje. El aprendizaje cooperativo contribuye decididamente al desarrollo cognitivo de los alumnos, ya que consigue aumentar la variedad y la riqueza de experiencias que la escuela les proporciona, ayudándoles a desarrollar mayores habilidades intelectuales y mejorar su capacidad de expresión y comprensión verbal.

Sin duda la convivencia se aprende cuando se vive, luego los enfoques más adecuados para su enseñanza son los denominados socio-afectivos. Consisten en ofrecer al alumnado oportunidades de vivir y experimentar a través de la utilización de diversas técnicas, como es el caso del role playing. Este enfoque permite sentir y reflexionar sobre lo experimentado, todo ello con la intención de fijar los aprendizajes de un modo más profundo.

Evaluar la convivencia.

En sintonía con el planteamiento que venimos realizando se corresponde la necesidad de evaluar competencias relacionadas con la convivencia en los espacios de coordinación y seguimiento del aprendizaje de nuestros alumnos. Esto al menos por dos razones, para conocer y controlar el grado de consecución de un aprendizaje tan importante, como para transmitir a los alumnos un mensaje de relevancia de estos contenidos. Los alumnos piensan que “lo que se evalúa es lo que importa y aquello por lo que merece la pena esforzarse”.

Debido a que debe de existir una relación entre el tipo de contenido que se enseña y el modo de evaluarlo, proponemos que los procedimientos de evaluación de la convivencia deben de basarse en un principio de evaluación participativa y formativa. Participativa porque se trata de favorecer la autorregulación del alumnado, ya que debe de ser protagonista y aprender a ser cada vez más autónomo, y a tomar decisiones, superar obstáculos e ir configurando su propia manera de convivir con los demás. Pero también formativa ya que es importante que se efectúe una reflexión sobre cómo están aprendiendo los alumnos, cuáles son sus dificultades, etc... Todo ello con la finalidad

de ayudarles a mejorar las posibilidades de aprendizaje más que a sancionar a través de una calificación el nivel de consecución de las capacidades de convivencia.

Clave 7. La forma en cómo nos organizamos emite un mensaje de convivencia.

La idea central de la que partimos es que la institución educativa es un espacio de realización que tiene un papel determinante en relación con los procesos de innovación porque en ella trabaja el profesorado, y es en ella donde construye el sentido de sus prácticas profesionales.

La organización es un espacio en el que podemos proyectar nuestra concepción sobre la convivencia en el centro. Como venimos afirmando seguramente el mejor modo de abordar la planificación y el desarrollo de un verdadero proyecto vivo de convivencia que suponga la formación de una “Comunidad Profesional” alrededor del mismo, es compartir un modelo de gestión de la convivencia. Gestionar la convivencia desde un modelo compartido precisa unas condiciones mínimas de tiempo para la formación sobre esta materia, como para realizar la planificación, coordinación y evaluación del instrumento específico de planificación como es el Plan de Convivencia. Recordemos que desde una perspectiva de inclusión es importante promover centros educativos en los que los alumnos mantengan un sentido de pertenencia positiva, y realicen una alta valoración de su centro. Éste es uno de los difíciles retos de la escuela como organización, a los que podrá hacer frente con mayor solvencia si cuenta con un proyecto común de convivencia.

Contar con un verdadero Plan de Convivencia exige asesoramiento formativo y tiempo para convertir la elaboración del Plan en una oportunidad de dialogar sobre lo importante, y de establecer un plan común que sea una verdadera guía de acción. Nosotros hemos defendido que el mencionado Plan debería de incorporar unos contenidos básicos elaborados de un modo pausado y siguiendo un procedimiento deliberativo (Torrego 2008).

Otras claves organizativas que hemos ido comprobando que son condiciones que pueden dotar de contenido y sustentar un verdadero proyecto de convivencia en los centros son:

La acción tutorial: un espacio propio para la mejora de la convivencia

La acción tutorial puede convertirse en un espacio privilegiado para promover las buenas relaciones en el centro. Entendiendo la función del tutor como una figura de coordinación del equipo educativo que imparte docencia a un grupo de alumnos. Es el espacio en el que alumnado y profesorado pueden evaluar los aspectos problemáticos en la relación y dedicarse conjuntamente a afrontarlas. El entendimiento entre ambos y la dedicación de los tutores a sus clases se convierte en un elemento básico para la convivencia de todo el centro. Para ello es necesario fomentar el sentimiento de grupo y el trabajo de equipo. También es muy conveniente que se establezcan momentos de comunicación individual entre alumnos/as y tutores /as al igual que entre éstos y las familias. Si a lo anterior unimos la realización de reuniones de equipo educativo coordinadas por el tutor y orientadas a realizar un seguimiento de los grupos y de alumnos individuales, tanto en aspectos académicos como de relaciones personales, estaremos creando unas buenas condiciones de convivencia.

Existen también nuevos formatos de gestión de la acción tutorial, como es el caso del tutor de seguimiento que consiste en asignar un profesor o profesora para realizar un seguimiento individualizado a aquellos alumnos que pueden presentar problemas de aprendizaje y conducta en el centro. La metodología se basa principalmente en realizar entrevistas individuales entre ese profesor/a con un alumno/a fuera del horario escolar para ayudarle a comprender y resolver los problemas de fondo que influyen en sus problemas de adaptación al entorno escolar, y que explican sus resultados académicos y a su vez influye en sus relaciones con los compañeros y profesorado.

La necesaria formación inicial y permanente del profesorado

Debido a que la docencia es una profesión social, es fundamental que el profesorado cuente con competencias de índole teórica y práctica para poder abordar educativamente las cuestiones que afectan a la convivencia. Este conocimiento le sitúa en una posición educativa de mayor control de los conflictos, ya que le permite guardar una distancia imprescindible respecto a los problemas de comportamiento, al no interpretarlos como un atentado personal, sino como una situación atribuible, en parte, a lo que podríamos denominar los comportamientos típicos de la edad.

Es igualmente importante que el personal no docente o auxiliares educativos que suelen compartir el espacio con los alumnos en tiempos no lectivos (comedor, desayunos,

patios, etc.), puedan beneficiarse de esta formación. Se trata de que todas las personas que puedan ser susceptibles de verse implicadas en los conflictos de convivencia aprendan las habilidades necesarias para resolverlos y compartan la misma filosofía y principios que guíen sus actuaciones.

No hace falta insistir sobre la imprescindible necesidad de incorporar en los Planes de Estudio de los futuros profesores el conocimiento que hoy se posee sobre la gestión de la disciplina y de la convivencia. Los informes especializados (Defensor del Pueblo; 2000, 2007) apuntan en esta misma dirección.

Colaboración de las familias con el centro educativo participando en los procesos de decisión relativos a los temas de convivencia

En otro momento hemos planteado la irrenunciable necesidad de cuidar las relaciones con las familias (Torrego y Moreno 2003), lo que de nuevo invita a contar con recursos formativos y personales para atender a esta demanda.

Nos referimos al papel tan importante de las familias y de su colaboración con los centros educativos para atender los conflictos de convivencia. Las variables explicativas del comportamiento antisocial son múltiples y diversas, pero sin duda existe acuerdo en que entre las variables asociadas se encuentra siempre el entorno familiar. Los niños aprenden lo que ven y viven, y si se socializan en ambientes donde predominan estilos de abordaje del conflicto basados en la agresión y la violencia, serán éstos los patrones de comportamiento que tenderán a reproducir. Pero también es cierto que la cantidad y la calidad de apoyo para la resolución de conflictos con la que cuenten las familias será determinante para que éstas incorporen estilos más o menos prosociales de enfrentamiento a los mismos. Sabemos que existen una serie de elementos del entorno familiar que pueden condicionar la capacidad de respuesta educativa de las familias. Por lo tanto, consideramos muy importante llevar a cabo una actuación formativa dirigida a las familias, con la intención de que éstas mejoren algunas destrezas educativas básicas.

Clave 8. Garantizar liderazgo compartido: directivo, pedagógico e institucional,

Se hace muy difícil gestionar un proyecto colectivo como es el caso del proyecto de convivencia de un centro de estas características, si no se construye un liderazgo compartido (De Vicente 2010) directivo, pedagógico e institucional. Esto supone

asentarlo en varios ejes de actuación; un eje caracterizado por un determinado desarrollo de las funciones directivas comprometidas con un modelo de gestión de la convivencia, que considere las condiciones organizativas internas para un diseño y evaluación del Plan de Convivencia, potenciación de las nuevas estructuras e inserción del modelo de gestión de la convivencia en los documentos de planificación educativa del centro (Reglamento de Régimen Interior), etc. Es importante que los profesores dispongan de conocimientos sobre el manejo pacífico de los conflictos e igualmente se muestren comprometidos con las estrategias que se derivan de un modelo democrático de resolución de conflictos. Y finalmente, cabe destacar la necesidad de garantizar un apoyo decidido por parte de la Administración o la titularidad de los centros, creando las condiciones imprescindibles para hacer realidad las nuevas tareas que se desprenden de la implementación de este modelo de regulación de la convivencia, como por ejemplo: liberación horaria de las personas que coordinan las nuevas estructuras especializadas de mediación y tratamiento de conflictos. Asimismo, aunque en algunas Comunidades Autónomas se ha avanzado con decisión, son todavía insuficientes los recursos de diferente tipo - humanos, organizativos, materiales o de formación-, que se han ofrecido por las distintas administraciones para el desarrollo de los planes de convivencia. Los centros educativos continúan reclamando además de orientaciones de carácter metodológico, el no tener que realizarlo de un modo precipitado, ya que como veremos ésta es una tarea relevante, resultado de un proceso riguroso y sistemático, y por tanto, no improvisado y burocrático.

Referencias bibliográficas

Defensor del Pueblo (2000; 2007). *Informe del Defensor del Pueblo sobre violencia escolar*. Defensor del Pueblo. Madrid.

De Vicente J. (2010). *Escuelas sostenibles en convivencia*. Editorial graó

Galán A., Mas C., y Torrego J.C., (2008). Convivencia en centros educativos: investigación evaluativa en mediación y tratamiento de conflictos desde un modelo integrado. En Torrego J.C.: *El Plan de convivencia*. Editorial Alianza

Jares, X. (2006). *Pedagogía de la convivencia*. Ed. Graó.

Sartori, G., (2001). *La sociedad multiétnica*, Madrid, Ed. Tauros.

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. Coord. (2000). *Mediación de conflictos en Instituciones Educativas: manual para la formación de mediadores*, Madrid, Narcea.

Torrego J.C. Coord. (2006). *Modelo integrado de mejora de la convivencia: estrategias de mediación y tratamiento de conflictos*. Editorial Graó

Torrego Seijo, J.C. Coord (2007). *Los conflictos en el ámbito educativo. Programa para aprender a resolver conflictos a través de la negociación*, Cideal y MEC.

http://www.cideal.org/images/catalogo/UW_CuadernoCONFLICTOSp

Torrego J.C., coord., (2008). *El Plan de Convivencia: fundamentos y recursos para su elaboración y desarrollo*, Madrid, Ed. Alianza.

Torrego, J.C., (2008a) Un estudio sobre la utilización de la metodología de procesos como estrategia de formación del profesorado en relación con la mejora de la convivencia. *Revista profesorado*. Universidad de Granada.

<http://www.ugr.es/~recfpro/Rev121.html>

Torrego J.C. (2008b). Propuestas para el consenso en materia escolar. II Seminario El pacto Escolar. La necesidad de un consenso nacional en materia de educación. Pp 133-145. Madrid, Fundación para la libertad, Ministerio de Cultura y Universidad Autónoma.

Torrego, JC,. Y Galán, A. (2008) Investigación evaluativa sobre el programa de mediación de conflictos en centros escolares. Revista de Educación. Ministerio de Educación, España

<http://www.revistaeducacion.mec.es/re347/re347.pdf>