

# Conflicto y cambio en los centros escolares

Xesus R. Jares.  
Universidad de A Coruña.

Como hemos manifestado en otros lugares (Jares, 1993, 1996), tanto en la sociedad en general como en la organización escolar en particular, predomina la concepción tradicional del conflicto derivada de la ideología tecnocrática-conservadora, que lo asocia como un hecho negativo, no deseable, sinónimo de violencia, disfunción o patología y, en consecuencia, como algo que es necesario corregir y, sobre todo, evitar. Esta visión negativa, así como la confusión entre el hecho conflictual en sí mismo, como proceso natural y consustancial a la vida, y la forma violenta de afrontarlo, han suscitado una actitud de rechazo, huida, etc., e incluso de temor ante la posibilidad de estar involucrado en situaciones conflictuales. Hasta el punto de que, en muchas ocasiones, las estrategias que desarrollan algunos profesores en los centros, individualmente o en grupo, es la de evitar encontrarse con el conflicto, optando por falsos consensos en lugar de necesarios conflictos.

En el caso de los cargos directivos, uno de los argumentos esgrimidos con más frecuencia para rechazarlos es, precisamente, la inevitabilidad de su aparición. Esta afirmación se ha contrastado en algunas investigaciones. Así, por ejemplo, en el apartado de *motivos aducidos por los directores y directoras para explicar la ausencia de candidatos a la dirección* de la investigación de **Gimeno, Beltrán, Salinas y San Martín** (1995) sobre la dirección de centros, la respuesta *produce muchos conflictos en varios frentes* alcanza el segundo lugar (20'3% de las respuestas) en el orden de motivos aducidos por los propios directores, a la que, en nuestra opinión, hay que añadir el 18'5% que responden *produce enfrentamientos con compañeros y un día volverás a ser uno de ellos* (18'5%). De esta forma, el hecho conflictual ocupa el primer lugar, a pesar de que los citados autores lo coloquen en segundo por detrás de *umenta considerablemente el trabajo* (20'8% de las respuestas). Esta misma pregunta hecha al profesorado coloca a la respuesta *produce muchos conflictos en varios frentes* en el primer lugar (20% de las respuestas), a la que hay que sumarle, en nuestra opinión, la que aparece en segundo lugar *produce enfrentamientos con compañeros y un día volverás a ser uno de ellos* (18'4%). Como se ve en el colectivo docente, el temor a la conflictividad es ligeramente mayor que al de los propios directores en ejercicio. En los cursos de acreditación de directores que hemos impartido en los dos últimos años en las ciudades de A coruña, Ferrol y Santiago, hemos aplicado parcialmente el mismo cuestionario de la investigación anteriormente citada y se han obtenido resultados semejantes.

Por consiguiente, esa visión negativa y de temor hacia el conflicto sigue vigente, si bien en los últimos años el rechazo frontal a tenerlo en cuenta como proceso organizativo así como la propia concepción aconflictiva de la organización escolar comienzan a resquebrajarse. Tres hechos ilustran fundamentalmente este nuevo escenario. Uno es la aparición de una tibia bibliografía sobre el conflicto, con el caso particular de su inclusión en los recientes manuales de organización escolar de los que hasta esta década estaba mayoritariamente ausente; otro es su entrada en algunos foros de debate y, en tercer lugar, en su incorporación en los cursos de acreditación/formación de directores. En los tres casos se

está haciendo de forma tímida y no generalizada, pero algo parece que cambia. Igualmente, en los últimos años se están multiplicando las demandas de los centros escolares para abordar esta problemática, fundamentalmente en forma de cursos para profesores o asesoramiento. No obstante también hay que decir que en muchos casos lo que se busca es una receta mágica para aplicarla cuando nos asalta el conflicto y/o evitar que se produzcan. En estas situaciones, la demanda se produce más por una visión negativa –*qué hacer para que no haya conflictos*– o por una desinformación del tipo *aprenda a resolver conflictos en diez días y para toda la vida*, alimentada en parte por cierta bibliografía anglosajona.

En cualquier caso, estos hechos, como decimos, implican un giro y prueban que paulatinamente tomamos consciencia de la inevitabilidad del conflicto, que no implica la inevitabilidad de la violencia o agresión, y que ante el mismo *tenemos que hacer algo*. Ahora bien, en esta necesaria e inevitable respuesta educativa que hemos de dar a las diferentes situaciones conflictuales que surgen en la vida cotidiana de los centros, debemos ser conscientes que, en tanto que proceso social, el conflicto es susceptible de ser analizado y conducido desde diferentes ópticas. De aquí que también sea preciso clarificar nuestra visión del conflicto, los elementos que lo componen, la estructura que lo identifica y nuestro papel como educadores y educadoras ante el mismo, tanto en relación con nuestras compañeras y compañeros, alumnado, madres y padres, y la propia administración. Veamos, pues, algunas de estas cuestiones.

### **Precisiones conceptuales**

Además de su visión negativa, otra característica que hemos detectado tanto en la formación inicial como con profesorado en ejercicio es la enorme confusión conceptual que rodea el hecho conflictual. Por ello, aunque sea de forma telegráfica, es conveniente precisar cuatro ideas básicas. En primer lugar, y en pocas palabras, entendemos por conflicto *un tipo de situación en la que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes* (Jares, 1991: 108). Es decir, el conflicto es en esencia un *fenómeno de incompatibilidad* entre personas o grupos (Curle, 19978; Deutsch, 1973; Lederach, 1984; Ross, 1995).

En segundo lugar, es necesario y útil diferenciar entre *conflicto genuino*, real o simplemente conflicto de lo que denominamos *falso conflicto*. El primero tiene que ver con la definición expresada anteriormente; el segundo es un conflicto generado no por causas objetivas – intereses ideológicos, económicos, educativos, etc.–, sino por un problema de percepción o mala comunicación fundamentalmente (Lederach, 1985; Moore, 1994). Sin embargo, y en ocasiones no deja de ser trágico, de un falso conflicto se originan conflictos reales y a veces dolorosos tanto por su proceso como por sus consecuencias.

En tercer lugar no se puede entender en conflicto como un momento de estallido más o menos fuerte, o un punto estático en el que se produce un determinado desencuentro; por el contrario, el conflicto es un *proceso social* y como tal sigue un determinado itinerario con sus subidas y bajadas emocionales, sus momentos de inflexión, tensión, etc. Para decirlo gráficamente, el conflicto se parece más a un electro o cardiograma que a un punto o línea fija. Por ello, es desde esta perspectiva procesual como hay que estudiarlo.

En cuarto lugar, todo conflicto, además de los protagonistas, las causas que lo desencadenan y el proceso que sigue, se produce y evoluciona en un contexto determinado. Habitualmente sólo se habla de los tres primeros pero el contexto es un elemento central tanto para entender la génesis, secuencia, intensidad e incluso posibilidades de resolución. Estos cuatro elementos están siempre presentes en todo conflicto y configuran lo que

denominamos la *estructura del conflicto*. A ellos hay que sumarles las consecuencias o resultados que todo conflicto produce.

Finalmente, entre las causas debemos hacer especial mención del *poder* por su papel estelar en la mayor parte de los conflictos. El poder lo consideramos central al conflicto en particular y a la organización en general. Un ejemplo de lo que decimos lo puede constituir la propia postura de evitación del conflicto: para los que detentan el poder es una estrategia de control y mantenimiento del statu quo, para los que no lo detentan puede ser un acto de sometimiento o acomodación o bien una evitación estratégica hasta conseguir un reequilibrio del poder. Tal como señaló en 1938 **B. Russell** el poder se convertiría *en el concepto fundamental de las Ciencias Sociales... de la misma forma que la energía es el concepto fundamental de la Física* (Cit. por **M. Alcaide**, 1987:189).

### **Conflicto y cambio**

Desde la perspectiva que propugnamos, el conflicto no sólo se ve como algo natural, inherente a todo tipo de organizaciones y a la vida misma, sino que además se *configura como un elemento necesario para el cambio organizativo y, en consecuencia, como un instrumento esencial para la transformación de las estructuras educativas*. Dicho proceso de transformación y cambio vendrá dado por la toma de conciencia colectiva de los miembros de la organización a través de *las contradicciones implícitas en la vida organizativa y a descubrir las formas de falsa conciencia que distorsionan el significado de las condiciones organizativas y sociales existentes* (**González**, 1989:123). Por ello, no sólo se admite sino que se favorece el afrontamiento positivo de determinados conflictos, es decir, abordados desde presupuestos democráticos y no violentos.

Esta apertura hacia el conflicto por parte de todos los miembros de la comunidad educativa puede llevar consigo en un momento determinado el cuestionamiento del funcionamiento de la institución escolar y con ello de su propia estructura jerárquica. Por ello, una perspectiva celosa del poder, que busca el control y el dominio, no puede por menos que ocultar y silenciar los posibles conflictos como mecanismo, entre otros, de perpetuar el statu quo establecido. En este sentido *y frente a la perniciosa ola del pensamiento único y de satanización de la diferencia, atribuimos al afrontamiento positivo de los conflictos un carácter democratizador para la vida del centro en tanto que facilita la participación de todos los protagonistas del proceso educativo, permite la diversidad de enfoques y propuestas, e integra la disidencia como manifestación legítima del funcionamiento organizativo*.

Sabido es que todo cambio genera una cierta resistencia y con ello la posibilidad de un cierto tipo de conflicto, en tanto que se altera en mayor o menor medida el status en la organización. Y en sentido contrario, el cambio es una consecuencia inevitable o al menos inherente al conflicto (**Balbridge**, 1971. Cit. por **Ball**, 1989:45; **Burnley**, 1993). De las observaciones efectuadas por L. Stenhouse en los centros educativos sobre la viabilidad de las innovaciones y el cambio, llega a la conclusión de que tanto aquellas como éste no vendrán necesariamente de situaciones consensuadas, sino más bien procedentes de conflictos.

En el cuestionario que aplicamos inicialmente al profesorado que asiste a los cursos de formación, la práctica totalidad de los mismos establece una relación positiva entre conflicto y cambio o mejora de la actividad educativa. De los argumentos que se expresan para avalar esta apuesta el de mayor frecuencia es que *sirve para buscar nuevas respuestas y cortar la rutina*, al que le sigue en igualdad de opciones *aprender a escucharse y enriquecimiento personal*. Sin embargo esta relación entre conflicto y cambio o mejora educativa contrasta no sólo con la visión negativa del conflicto sino también con los resultados del ítem sobre la

existencia de espacios para que tanto el profesorado como el alumnado puedan participar en el análisis y resolución de los conflictos que se producen tanto a nivel de aula como de centro. En éste último, el 68% responde negativamente a nivel de centro, mientras que a nivel de aula este porcentaje baja al 50%. Resultados que prueban la afirmación de uno de ellos: *no hay tiempo, formación ni una estructura de canalización.*

Un ejemplo de cambio que habitualmente se produce en la vida organizativa del centro con el afrontamiento positivo de los conflictos es el acortar la distancia entre el currículum organizativo oculto y el explícito. Y ello tanto por su incidencia en la toma de conciencia del papel de cada uno de los miembros en la organización, como del papel de ésta en el conjunto de la sociedad. Desde esta perspectiva, el afrontamiento de los conflictos puede y debe conducirnos a interrogarnos acerca de cuestiones tales como:

- ¿En qué contexto se suscitan los conflictos?
- ¿Quiénes son los protagonistas?
- ¿Qué tipo de problemas los originan?
- ¿Qué canales de comunicación y participación se ponen en marcha cuando surge el conflicto?
- Existen estructuras o grupos dentro o fuera de la organización que estén en conflicto?
- ¿Qué tipo de poder se pone en juego en procesos como los que estamos considerando?
- ¿Cuál es el grado de responsabilidad y de oportunidad que tienen los alumnos y profesores para participar en la toma de decisiones?
- ¿Existen espacios y posibilidades para que tanto el profesorado como el alumnados puedan participar en el análisis y resolución de los conflictos que se producen tanto a nivel de aula como de centro?
- ¿Cómo se resuelven los conflictos?; ¿en qué se pone el énfasis?.
- ¿Se producen incoherencias en las prácticas y actitudes cuando aparece el conflicto?.
- ¿Cuál es el grado de discusión acerca de las dimensiones organizativas y su incidencia en la aparición, tratamiento y resolución de los conflictos?.

Ahora bien, no podemos soslayar, discrepando de muchas de las propuestas de resolución de conflictos, que éstas tendrán que ver más con la modificación de los factores de la realidad social y/u organizativa que con las visiones particulares de los individuos. Consecuentemente, las soluciones que se establezcan para su resolución no pueden incidir únicamente en favorecer procesos de comunicación entre los individuos, totalmente descontextualizadas tanto del contexto organizativo y social en el que vive el grupo como de la micropolítica interna del mismo. La comunicación, con ser absolutamente necesaria para resolver los conflictos, en muchas ocasiones ni lo explica ni lo resuelve por sí sola.

En definitiva, con el afrontamiento positivo y no violento de los conflictos pretendemos la plena democratización de las estructuras organizativas de los centros escolares y la emancipación de los que en ella actúan, en oposición tanto a los que se obstinan en negar los *conflictos*, a los que los utilizan con fines particulares y de dominio o a los que intervienen con un único afán de mejorar el funcionamiento del grupo y las subjetividades interpersonales.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Alcaide, M.** (1987): *Conflicto y poder en las organizaciones*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Balbridge, V.J.** (1971): *Power and Conflict in the University*. Nueva York, John Wiley.
- Ball, S.** (1993): *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona, Paidós-MEC.
- Burnley, J.** (1993): *Conflicto*. En **Hicks, D.** (Comp.): *Educación para la paz*. Madrid, Morata.
- Curle, A.** (1978): *Conflictividad y pacificación*. Barcelona, Herder.
- Deutsch, M.** (1973): *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, Yale University Press.
- Gimeno, J., Beltran, F., Salinas, D. y San Martín, A.** (1995): *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid, CIDE-MEC.
- González, M<sup>a</sup> T.** (1989): *La perspectiva interpretativa y la perspectiva crítica en la organización escolar*. En **Martín-Moreno, Q.** (Cod.): *Organizaciones educativas*. Madrid, UNED.
- Jares, X.R.** (1991): *Educación para la paz. Su teoría y su práctica*. Madrid, Popular.
- Jares, X.R.** (1993): *Los conflictos en la organización escolar*. Cuadernos de pedagogía, nº 218, octubre, pp.71-75.
- Jares, X.R.** (1995): *Contexto organizativo y resolución de conflictos en los centros educativos*. En AA.VV.: *Volver a pensar la educación*. (Vol.II). Madrid, Morata, pp.133-151.
- Jares, X.R.** (1996): *El conflicto. Naturaleza y función en el desarrollo organizativo de los centros escolares*. En AA.VV.: *Manual de organización de instituciones educativas*. Madrid, Escuela Española.
- Lederach, J.P.** (1984): *Educación para la paz*. Barcelona, Fontamara.
- Lederach, J.P.** (1985): *La regulación del conflicto social: un enfoque práctico*. México, Dossier policopiado.
- Moore, C.** (1994): *Negociación y mediación*. San Sebastián, Gernika Gogoratuz.
- Ross, M.H.** (1995): *La cultura del conflicto. Las diferencias interculturales en la práctica de la violencia*. Barcelona, Paidós.