

Encarar el día a día

El conflicto en la escuela

El conflicto en la escuela

En todas las organizaciones hay conflictos. Pero estos son especialmente intensos en las instituciones en crisis, como es el caso de la escuela del siglo XXI. La escuela actual articula un carácter conservador con otro progresista. La escuela es *conservadora* por su misión de preservar y transmitir saberes y valores socialmente significativos, custodiando aquello que se instituyó luego de profundos debates, bajo un sistema de vigilancia y repetición. Pero también, la escuela es *progresista* porque se resignifica cada vez más como una organización destinada a incorporar nuevos saberes por parte de sus directivos y docentes, algunos de los cuales son transmitidos también por padres y alumnos, en un trabajo conjunto que busca el cambio de todos sus participantes.

La escuela hoy es tanto una institución custodia del orden como una promotora del cambio y la participación. A nivel social, una organización basada en el respeto (¿o temor?) a la autoridad ha dado lugar a vínculos más horizontales, que afectan a los defensores del orden y lo instituido, quienes consideran amenazante el cambio. Pero, al mismo tiempo, este representa una oportunidad para modificar sistemas que ya no consiguen los beneficios esperados.

Por otro lado las nuevas tecnologías, fundamentalmente Internet y los dispositivos móviles, plantean una inédita permeabilidad con el afuera, de donde emergen nuevos conflictos que se suman y en ocasiones potencian a los tradicionales. Tal es el caso de, por ejemplo, el *bullying*, al que las redes sociales le han dado un nuevo espesor, que se combina con los mayores niveles de violencia simbólica y física que experimenta la sociedad.

Así, el conflicto emerge tanto en el aspecto conservador como progresista de la escuela, pero fundamentalmente en el interjuego entre ambos. Es cada vez más necesario encontrar nuevos y más eficaces enfoques para el análisis y resolución de estos conflictos. En el siguiente texto se presentan algunas claves.

Definir el conflicto

No existe comunidad u organización sin conflicto. Lo que sí existen son modelos en los que un grupo imposibilita a otro expresar sus intereses diferentes. En las sociedades e instituciones autoritarias, los conflictos generalmente se encuentran en estado latente y silenciado. En cambio en las

democracias se institucionaliza el conflicto. Se define un campo de participación para que emerja, se elabore y se trabaje, con el objetivo de reorientar las aspiraciones del conjunto en un marco de respeto y celebración de la diferencia.

El conflicto es la percepción de una divergencia de intereses, la creencia de que las partes no pueden satisfacer sus aspiraciones de forma simultánea o conjunta. Sin embargo, el conflicto se genera justamente cuando existe una comunidad de intereses. Cuando se habla de conflicto, la discrepancia de intereses siempre es parcial. Para que el conflicto pueda aparecer, debe existir, en primer lugar, un vínculo. Cuando no existen zonas comunes, cuando los intereses fluyen en trazados paralelos que en ningún momento entran en contacto, no hay posibilidad de que exista el conflicto. Por otra parte, cuando no hay un reconocimiento de una zona de intereses comunes, sino que las partes enfrentadas no dan siquiera lugar a las demandas del otro y pretenden eliminarse mutuamente, lo que existe ya no es un conflicto, sino la guerra.

Solo cuando los intereses, deseos y demandas de una parte son reconocidos, más allá de su aparente incompatibilidad con los de la otra, es cuando se da espacio a la emergencia del conflicto, y con él, a su posible resolución.

El conflicto:

1. Solo se genera con quien nos interesa.

El conflicto surge donde hay intereses comunes. Estos pueden ser meramente instrumentales, como un alumno que solo tiene interés en el docente por la nota que puede ponerle, o más profundos. Pero lo central es que existan puntos de común interés.

2. Puede ser fuente de crecimiento o de deterioro.

Existen conflictos que solo desgastan. Palabras no dichas o dichas de más, o peleas que fácilmente se podrían evitar. De la misma forma, existen resoluciones que no son tales, porque dejan vínculos dañados, o porque malgastan recursos. Estas situaciones solo pueden servir para aprender del fracaso.

En ocasiones la resolución de conflictos se hace desde una mirada confrontativa, en lugar de buscar acuerdos. La cultura está llena de metáforas que refieren a conceptos bélicos: "Tus afirmaciones son indefendibles", "Atacó todos los puntos débiles de mi argumento", "Sus críticas dieron justo en el blanco", etc. (Tomado de George Lakoff y Mark Johnson; *Metáforas de la vida cotidiana*. Madrid, 1986).

En cambio hay otros conflictos que son fuente de crecimiento, que permiten

avances en la organización. A veces a raíz de un conflicto se deciden cambios en el programa educativo, se detectan necesidades y se encuentran nuevas posiciones en la estructura o se renuevan los vínculos entre quienes estaban distanciados.

3. Es estructural y profundamente humano.

No es opcional. Estar en un mismo mundo con otros genera conflictos. Los anhelos ajenos a veces concuerdan y a veces difieren de los propios. Si se piensa que los anhelos del otro son ilegítimos, el otro aparece como un obstáculo para los propios intereses. En ese caso, la eliminación del conflicto pasa por la eliminación del otro, o bien por la manipulación.

En cambio entender que se necesita por sobre todo *al otro* antes que *de él*, resulta clave para la resolución del conflicto. Es la presencia de zonas comunes la que brinda las posibilidades. La identificación de zonas y requerimientos compartidos, mediante una negociación efectiva, permite generar una nueva síntesis justa y equitativa para todas las partes.

Un chiste de Woody Allen ilustra la necesidad que tenemos unos de otros: “Un hombre va al psiquiatra y le dice: ‘Doctor, mi hermano está loco, cree que es una gallina’. Y el doctor responde: ‘¿Entonces por qué no lo mete en un manicomio?’. Y el tipo le dice: ‘Lo haría, pero necesito los huevos’. Eso es más o menos lo que pienso sobre las relaciones humanas: son totalmente irracionales y locas y absurdas, pero supongo que continuamos manteniéndolas porque necesitamos los huevos.”

¿Cómo prevenir la aparición de conflictos que no agregan valor?

La salud de una organización no está determinada por la cantidad de conflictos sino por cómo los procesa. Hay algunas acciones que pueden ayudar a prevenir o procesar conflictos:

1. Actuar a tiempo. Siempre conviene abordar los conflictos en su etapa inicial, cuando son menores y más difíciles de ver, pero fáciles de resolver. Al crecer, son fáciles de ver pero más difíciles de trabajar.
2. Entrenar a docentes, alumnos y padres en la resolución creativa de conflictos. Mediante esta preparación, se pueden abordar en su etapa inicial e incluso prevenir, hablando sobre ellos y su procesamiento. Cuando el conflicto ya está desplegado, es mucho más complejo abordarlo.
3. Entrenar mediadores o terceras partes competentes y legitimadas es contar con una alternativa poderosa frente a situaciones difíciles de trabajar.

La negación del conflicto

Durante una reunión, el director percibe el prolongado silencio de un docente durante el momento en que se enumeran cambios en el acuerdo de convivencia de la escuela. Asimismo, nota expresiones despectivas de otro frente a los aportes de un colega.

La reunión finaliza y el malestar continúa. Las percepciones posteriores dan cuenta de algo que no sucedió en la reunión, pero que seguramente estará sucediendo en los pasillos de la escuela.

Cuando en una reunión se perciben señales no verbales, negarlas y no abordarlas dificulta cualquier tratamiento, porque actuarán fuera del espacio público. En este caso parecería ser necesario que el director invite a quienes exhiben ciertos gestos a expresar sus opiniones y transformarlas en contenido de conversación en la reunión. Muchas veces la real agenda de la reunión aparece después de estas invitaciones, y se resuelven conflictos en una etapa inicial, antes de que cobren peso.

De la comprensión a la acción: cómo abordar la resolución de conflictos

Un director de primaria y otro de jardín disputan la ocupación del único salón que hay en la escuela. Los dos pretenden lo mejor para su área y ninguno quiere perjudicar al otro, pero sus intereses se enfrentan en cuanto al uso del salón y los tiempos.

¿Cómo encarar esta situación? Son varias las alternativas de acuerdo: que cada nivel utilice el salón en diferentes horarios, que se compartan zonas para actividades similares o se designen áreas puntuales para actividades disímiles. Sin embargo, solo se podrá arribar a un acuerdo después de una negociación que identifique en primer lugar los intereses comunes, para luego explorar diferentes alternativas de beneficios mutuos.

La negociación permite resolver conflictos en forma creativa. Desarrollada de forma eficaz, permite cuidar y fortalecer la relación entre las partes, convirtiendo el conflicto en una *fuentes de crecimiento*. Pero ¿cómo encarar una negociación?

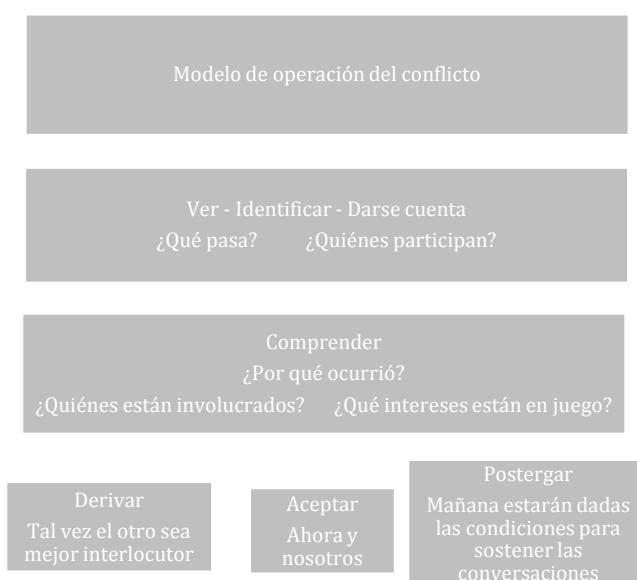
1. *Identificar el conflicto.* A los conflictos es necesario *hacerles frente*. A veces el temor a enfrentar una disputa lleva a negar o minimizar el problema, incluso al punto de privilegiar el tratamiento de otros aspectos menos relevantes. Pero mientras no se lo aborda, el conflicto continúa creciendo. El primer paso es, por tanto, reconocerlo.

2. *Comprender el conflicto.* Entender su historia, conocer los involucrados y los intereses puestos en juego, entre otros factores, ayuda a tener un diagnóstico más preciso de la situación. Cuanto mejor se conozcan las causas de un

conflicto, mejor será la intervención. Es necesario advertir que muchas veces el conflicto es en verdad un *metaconflicto*, es decir que sus causas no son siempre las aparentes, sino que se trata de cuestiones que refieren a otras cuestiones.

3. *Accionar mediante la negociación.* La búsqueda de acuerdos equitativos y sustentables es lo que debe guiar el proceso. Son equitativos por comprender a ambas partes y no representar la imposición de una sobre la otra, por lo menos en la totalidad de los aspectos, y son sustentables porque abarcaron las raíces del conflicto.

Estos tres puntos son importantes para resolver conflictos. Existen quienes no ven, quienes ven y no actúan, y quienes ven y actúan pero no comprenden. Ninguno de ellos podrá resolver verdaderamente un conflicto.



Cuatro puntos sobre la negociación

1. *La negociación no es monólogo.* En una negociación no se busca *ganar* o *perder* sino encontrar soluciones equitativas. No se trata de vencer ni de convencer, sino de dar *feedback*, realimentación.

La palabra como estimuladora de la tensión o como fuente de comprensión

En una escuela primaria una maestra le quita de la mano el celular a un alumno, luego de advertirle que no podía tenerlo en clase. El alumno relata el incidente a sus padres, haciendo hincapié en la forma en que la maestra le retiró de la mano el celular.

La madre se dirige a la directora en forma agresiva, reclamándole por la conducta de la maestra. La directora, perpleja, defiende a la maestra negando la posibilidad de que el episodio ocurriera tal como lo señalara la madre, lo que enoja a la madre aún más.

Ante la perplejidad que provoca recibir una queja o disconformidad, la devolución necesaria es la pregunta y no la respuesta. Esta última actúa como defensa y provoca irritación, lo que muchas veces eleva el tono del conflicto y genera confrontación. En cambio, la pregunta calma define una búsqueda de información y comprensión.

Tan importante como el procesamiento del conflicto es el estado emocional requerido para entrar en ese proceso.

Para superar el monólogo y encarar de manera productiva una negociación hay dos competencias clave:

- *La pregunta:* marca el interés por el otro y su motivaciones. Preguntar no solo aporta elementos para entender las posturas en juego y resolver el conflicto, sino que además demuestra al otro cuánto importan él y sus argumentos.

 - *La escucha:* es la intención genuina de comprender las motivaciones, intereses y razones en juego. Debe dar lugar también a conocer las propuestas de solución, no vistas como amenazas, sino como posibilidades para trabajar y resolver el conflicto.
2. *La negociación requiere distinguir entre quien habla y el conflicto.* El rechazo que puede generar el otro no debería transformarse en un rechazo a sus argumentos. Por otra parte, el desafío es llegar a acuerdos con quienes el equipo directivo discuerda, no con quienes ya comparten su punto de vista.

 3. *Detectar las inquietudes e intereses detrás de las posiciones.* Muchas veces, una determinada posición emerge a causa de que el otro no sabe plantear claramente su demanda. Esto es algo especialmente factible con los estudiantes. Por eso, es fundamental detectar las motivaciones o deseos que podemos encontrar tras posturas cerradas, así como intercambiar criterios antes que posiciones.

4. *Desarrollar opciones de mutuo interés.* No necesariamente la negociación implica una justa división, sino que también puede ayudar a crear nuevas alternativas que no se habían pensado antes, para brindar incluso una salida en la que ambas partes se beneficien.

Facilitar acuerdos

Entender el trasfondo del conflicto y tener una capacidad negociadora puede no ser suficiente si se soslayan aspectos que aparentan ser menores, pero que, como en todos los ámbitos, pueden marcar la diferencia.

- *Prepararse para la negociación.* ¿Cómo surgió el conflicto? ¿Quiénes están involucrados? ¿Hubo conflictos similares en la escuela? ¿Cómo se resolvieron? ¿Qué alternativas de solución se presentan?
- *Cuidar la escena.* ¿En qué tiempo, lugar y circunstancias se dará la negociación? Definir estas cuestiones en apariencia triviales puede incidir en la evolución del proceso. En ocasiones en el afán de resolver una disputa interceptamos a un docente en el pasillo, cuando está apurado hacia otro lugar, o donde quizá hay otros colegas mirando, afectando su manera de proceder. Es necesario hacer tiempo y dar lugar a la negociación.
- *Evitar los monólogos para dar paso a la conversación.* El diálogo es la clave de la negociación. Dialogar implica incorporar la posibilidad de que la otra parte tenga una mejor idea que la que propusimos y estar dispuestos a evaluarla.
- *Escuchar activamente.* Brindar una real posibilidad de incorporar al otro para trabajar de forma conjunta en la resolución del conflicto. Recordar que una escucha activa incorpora no solo estar atento a lo que el otro dice, sino también a las señales paralingüísticas, como gestos y expresiones faciales.
- *Explicitar y definir zonas de interés común* posibilita que el interlocutor sepa que existen espacios en los que los objetivos están alineados, así como también que el diálogo está orientado al beneficio mutuo. En el caso de la madre enojada por la maestra que quitó a su hijo el celular de mal modo, al recibir a la madre la directora podría, en lugar de enojarse, comenzar por señalar el común interés por el aprendizaje del niño y su integridad.
- *Distinguir datos de percepciones* puede aclarar los temas que se plantean. Las percepciones son tan legítimas como subjetivas. Y esa subjetividad muchas veces tiñe y engrandece situaciones puntuales. En

cambio los datos sin recortes parciales o sesgados exhiben de manera concreta una descripción de lo que sucede..

- *Abrir la posibilidad de continuar la negociación* permite evitar tensiones y abrir nuevos canales. La negociación es un proceso, no un evento, por lo que si es necesario se puede fijar más de una reunión, para evaluar la marcha o consultar a terceros. Los acuerdos parciales también son útiles, pudiendo estar comprendidos en una “hoja de ruta” a medida que se verifique su cumplimiento.
- *Registrar por escrito* posibilita evitar malos entendidos, y servirá también como respaldo ante futuras negociaciones.
- *Honrar el compromiso* hace a la credibilidad, pues aquí se juegan valores e integridad, al tiempo que fortalece las futuras negociaciones.

Definir una negociación exitosa

Nadie mejor que los mismos actores involucrados para definir si la negociación ha tenido los resultados anhelados. En cualquier caso, es importante verificar si:

Se articularon intereses.

Se percibió el proceso y resultado como justo.

Se crearon nuevas alternativas, más allá de los puntos discutidos.

Se aprendió.

No se perdió el tiempo.

No hubo temas que no se tocaran, sino que en todo caso se pospusieron y quedó claro que la negociación continuaba abierta.

Se fortaleció la confianza mutua.

La importancia del interés común

El conflicto es estructural y profundamente humano, y es especialmente intenso en las escuelas. La escuela, como toda organización, es la sumatoria de varias voluntades, en las que el conflicto nunca está ausente. De hecho, en el conflicto se puede observar también el interés que las partes integrantes tienen por la institución. Una organización con conflictos débiles puede ser también una organización vacía de voluntades.

En la cotidianidad de las instituciones educativas surgen continuamente conflictos entre docentes, entre estos y las familias, entre los alumnos, etc. Dirigir una escuela requiere necesariamente enfrentarse a este tipo de situaciones. La clave para hacerlo es reconocer que todos los miembros de

una comunidad educativa comparten algunos intereses comunes. Más allá de las divergencias, es importante trabajar a partir de ese interés común, identificando y sosteniendo aquello que es compartido.

Animarse a ver los conflictos, a entender las causas profundas del malestar y el enojo, ayuda a intervenir a tiempo, creativamente y buscando las mejores alternativas para todos los involucrados. En algunos casos, debemos jugar un papel activo para detectar las razones de la otra parte, ya que esta puede tener legítimas inquietudes pero no saber expresarlas. Recabar información, antecedentes y estrategias previas es una preparación que brinda un campo más fértil para negociar.

Llegado el momento de la negociación, es muy importante la apertura y escuchar las razones de la otra parte, diferenciando la propia opinión de los argumentos. Es importante además tener en cuenta que una negociación satisfactoria no solo implica acordar sobre el conflicto, sino también pensar, de manera conjunta, nuevas alternativas, para transformarlo en una fuente de crecimiento.

Intervenir con apertura, creatividad, flexibilidad y escuchar mucho —nunca será demasiado— permite no solo bajar el nivel de agresividad de los conflictos, sino mejorar la escuela al identificar alternativas nuevas, señalar los intereses comunes y generar un clima positivo y de confianza para el trabajo y el aprendizaje de todos.

Bibliografía

Blejmar, B. 2000. "Tensiones estructurantes de la organización educativa". Revista *Novedades educativas*.

De Bono, E. 1985. *Conflictos*. Buenos Aires: Planeta.

Fischer, R. y Ury, W. 1985. *Sí... ¡De acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Bogotá: Norma.

Fried Schnitman, D. 2000. *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos*. Buenos Aires: Granica.

Horowitz, S. 1997. *Mediación, una respuesta interdisciplinaria*. Buenos Aires: Eudeba.

Jaques, E. 2000. *La organización requerida*. Buenos Aires: Granica.

Koch, S. y Girard, K. 1997. *Resolución de conflictos en las escuelas*. Barcelona: Granica.

Lakoff, G. y Johnson, M. 1995. *Metáforas de la vida cotidiana*. Madrid: Cátedra.

Martínez Zampa, D. 2005. *Mediación educativa y resolución de conflictos*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.

Referencia para citado

Agradecemos especialmente la colaboración de Bernardo Blejmar para la elaboración de este documento.

Directores que Hacen Escuela (2015), en colaboración con Bernardo Blejmar. **“El conflicto en la escuela”**. OEI, Buenos Aires.