

Investigación evaluativa sobre el programa de mediación de conflictos en centros escolares¹

Assesment of a mediation programme for conflict resolution in schools in the Community of Madrid

Juan Carlos Torrego Seijo

Universidad de Alcalá. Escuela Universitaria de Magisterio. Departamento de Didáctica. Alcalá de Henares, España

Arturo Galán González

Universidad Nacional de Educación a Distancia. Facultad de Educación. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación I (MIDE). Madrid, España

Resumen

INTRODUCCIÓN. La incorporación de equipos de mediación de conflictos a los centros escolares nace de la inquietud por responder de un modo educativo a los problemas de convivencia, disciplina y violencia en las escuelas. Sin duda, es muy reciente la inserción de estructuras de mediación en el ámbito escolar, pero son mucho más escasas las investigaciones orientadas a conocer el impacto real de estos programas en la mejora de la convivencia en los centros. **METODOLOGÍA.** El presente artículo aporta los principales resultados obtenidos de la evaluación del programa de implantación de equipos de mediación en 24 centros educativos de la Comunidad de Madrid (España), durante un periodo de 4 años. Debido al carácter exploratorio y descriptivo del estudio hemos podido obtener datos relevantes que contribuirán en el futuro a enriquecer y rediseñar el funcionamiento de la mediación y

¹ Este artículo se basa en el Informe inédito titulado Investigación Evaluativa del Proyecto de Mediación de Conflictos en Instituciones Educativas de la Comunidad de Madrid. Equipo de investigación: Dirección: Juan Carlos Torrego Seijo Universidad de Alcalá; Arturo Galán González, Universidad Nacional de Educación a Distancia; Mario Martín Bris, Universidad de Alcalá; Belén Dronza Núñez, Centro de Investigación por la Paz FUHEM.

del proyecto en su conjunto. **RESULTADOS.** Algunos de los resultados más relevantes apuntan que casi el 71% de los centros acogidos al proyecto lo estiman como una herramienta positiva para el tratamiento de los conflictos. Además, los equipos de mediación están desarrollando una función polivalente, que trasciende la mera mediación de conflictos, es decir, están ejerciendo tareas orientadas al desarrollo y mejora de la convivencia en el centro. **CONCLUSIÓN.** Parece que la mediación contribuye a frenar el aumento de partes y amonestaciones escritas y reduce el número de expedientes disciplinarios, canalizando una parte de los conflictos hacia este nuevo procedimiento.

Palabras clave: Evaluación de programas de resolución de conflictos en la escuela, mediación de conflictos, resolución de conflictos, convivencia en la escuela, violencia escolar.

Abstract

INTRODUCTION. Conflict resolution teams in schools raised from a need to answer, from an educational context, to the problems dealing with discipline, well-being (convivencia) and violence. Recently, conflict resolution structures have become part of the school organizations. Probably, this reason could explain the scarce research on the real impact these programmes have implied in the improvement of school climate and the diminution of conflicts. This paper shows the results from the implementation of mediation teams in twenty four schools in the community of Madrid (Spain) for a four year follow up.

METHODOLOGY. The methodology is mainly exploratory and descriptive. We have obtained data which will help redesign future mediation schemes and the development of the programme as a whole. **RESULTS.** The most relevant results report that 71% of the schools where the programme took place perceive it as a positive tool to improve school climate and conflict resolution. Furthermore, the mediation teams are performing different functions within the school and not only restricted to mediation in specific cases. In fact, they are working towards an improvement of the *well-being* of schools as a whole. **CONCLUSIONS.** It seems that the mediation strategies promote a drop of the disciplinary proceedings.

Key Words: Program evaluation of conflict solving in school, conflict mediation, conflict resolution, wellbeing in education, violence in school.

Investigación evaluativa sobre el programa de mediación de conflictos en centros escolares de la Comunidad de Madrid

Los problemas de convivencia o de disciplina y la prevención de la violencia escolar representan sin duda una de las cuestiones que actualmente está suscitando más interés tanto en la vida de los centros educativos como en la sociedad en su conjunto. La incorporación de equipos de mediación a los centros escolares nace de la inquietud por responder educativamente a esta preocupación. Presentamos un nuevo planteamiento que se distingue por una forma de afrontar los conflictos en la que predominan los valores de la cooperación, el diálogo, el respeto y la sensibilidad por el otro, con el fin de crear un clima más satisfactorio en las relaciones interpersonales dentro de los centros escolares.

Los programas de mediación escolar aparecen en España a partir de 1993 en algunos centros educativos del País Vasco y Cataluña. Posteriormente se implementa un amplio programa en la Comunidad de Madrid –en el que se centra este artículo– impulsado desde el Departamento de Orientación Escolar del Centro Regional de Innovación y Formación del Profesorado «Las Acacias».

La inserción de estructuras de mediación de conflictos en el ámbito escolar es muy reciente, y son muy escasas las investigaciones orientadas a conocer el impacto real de estos programas en la mejora de la convivencia en los centros. Este estudio pretende realizar una aportación al conocimiento en este campo, ya que presenta los principales resultados obtenidos de la evaluación del programa de implantación de equipos de mediación en centros educativos de la Comunidad de Madrid (España), durante el período transcurrido entre 1998-2002. Asimismo, se ofrece un brevísimo avance del segundo período de implantación del programa (2003-2007).

La mediación de conflictos en instituciones educativas

La mediación es una forma de resolver conflictos entre dos o más personas con la ayuda de una tercera persona imparcial, el mediador. Los mediadores pueden ser alumnos, profesores, madres, padres o personal no docente. No son ni jueces ni árbitros, no imponen soluciones ni opinan sobre quién tiene la verdad. La mediación requiere la

colaboración y el diálogo de las partes implicadas. Se dirige hacia la resolución de conflictos relacionados con la transgresión de las normas de convivencia, amistades que se han deteriorado, situaciones que desagraden o parezcan injustas, malos tratos o cualquier tipo de problemas entre miembros de la comunidad educativa.

La reflexión sobre la mediación y sus posibilidades para hacer frente a conflictos viene siendo abordada desde distintos enfoques o modelos (Suárez, 1996; Boqué, 2003). En primer lugar, destacamos el *modelo de solución de problemas*, denominado así por Burgess y Burgess (1997), o también Tradicional Lineal (Suarez, 1996), siendo su característica principal el que está centrado en la obtención del acuerdo; también es el enfoque que se sigue en la conocida escuela de negocios de Harvard, siendo sus principales autores Fisher y Ury (1996, 2000). Podemos encuadrarlo dentro de una tradición teórica de índole más racional y técnica, en el sentido de que asume una explicación muy lineal del conflicto, no prestando interés al contexto de comunicación ni a elementos de naturaleza histórica y relacional; se interesa fundamentalmente por el contenido de la comunicación y no por los elementos relacionales, y tampoco subyace una preocupación de índole ética respecto al contenido del acuerdo.

En segundo lugar, sobresale *el modelo transformativo* (Suarez, 1996), que se centra en el crecimiento personal, siendo sus autores más reconocidos Bush y Folger (1996). En esta línea tenemos también las aportaciones realizadas en el ámbito menonita por Lederah (1986, 1996), que tuvieron una importante proyección en el campo de la intervención en los conflictos étnicos en Estados Unidos en las décadas de los años setenta y ochenta. Este modelo plantea la necesidad de humanizar el tratamiento de los conflictos a través de intervenciones en diversos planos, como son el personal, relacional, estructural y cultural. Es un enfoque que se nutre de la teoría humanista en psicología y de planteamientos críticos y de transformación social en el campo educativo. En este segundo modelo se presta mucha atención al aspecto relacional y se mantiene una clara preocupación de índole ético respecto a la posibilidad de potenciar el poder y el protagonismo de las partes en el conflicto, el *empowerment*. Se otorga un papel preponderante al proceso en sí, más allá de que a partir él se obtenga acuerdo.

Finalmente, cabría destacar el *modelo comunicacional*, cuyos máximos representantes son Sara Cobb (1995) y sus discípulos. El también llamado modelo circular-narrativo pretende que la mediación se convierta en un proceso de renovación de las narrativas sobre el conflicto. Como comentan Folger y Jones (1997), el conflicto se puede interpretar como una realidad socialmente construida y desarrollada a través de la comunicación por parte de los protagonistas en un contexto socio-histórico

determinado que acaba afectando a la interpretación y la conducta de las personas implicadas. Así, el trabajo desde este modelo iría orientado a cambiar los significados y explotar las diferencias entre las narrativas de cada parte para modificar las historias iniciales y mirarlas desde otra perspectiva diferente. Teóricamente se nutre de los modelos de comunicación (Watzlawick, 1993). Desde este enfoque, el método de trabajo se centra en la búsqueda de una nueva comprensión y significado de las realidades percibidas por los actores del conflicto.

El programa de mediación de conflictos

En el proyecto de puesta en marcha de equipos de mediación de conflictos –que es el objeto del estudio que estamos presentando–, se incorporan todas estas referencias teóricas que han sido integradas desde una perspectiva eminentemente escolar, dando lugar a un nuevo enfoque de gestión de la convivencia que se ha denominado «modelo integrado de resolución de conflictos de convivencia» (Torrego, 2000; 2001 a y b, 2004 a y b; 2006; Torrego y Villoslada, 2004; Torrego, 2006). Esto implica ubicar las diversas estrategias de mediación de conflictos en la realidad de la escuela como organización con características propias. En este ámbito, se hace imprescindible seguir un modelo educativo de ejercicio de la autoridad y la justicia a la hora de administrar conflictos de convivencia. No cabe duda, tal y como se señala en la literatura de investigación, de los efectos directos e indirectos de la mejora de la convivencia en el clima de centro y en el aprendizaje de los alumnos, tanto desde un punto de vista cognitivo como no cognitivo (Fernández y Galán, 1997; Galán, 2004; Galán et al., 2005). Todo ello implica una revisión de los modelos de administración de justicia en la escuela, potenciando un «modelo integrado» donde se aúnen los modelos restaurativo y retributivo de hacer justicia en un solo sistema.

Desde nuestro *programa* definimos la mediación como «un método de resolución de conflictos en el que las partes enfrentadas recurren voluntariamente a una tercera persona neutral, el mediador». La solución es construida y negociada por las partes. Es necesario que todas las partes implicadas obtengan un beneficio, permitiendo la continuidad de las relaciones y evitando así la postura antagónica de ganador-perdedor.

La resolución del conflicto se realiza bajo el auspicio del centro, que se responsabiliza de favorecer la comunicación directa entre las partes, poniendo en marcha una

estructura o programa de mediación. Aunque en los centros existe un sistema de normas y de correcciones, en el sistema de gestión de los conflictos se añade la posibilidad de que las personas involucradas puedan acudir al sistema de mediación para solucionar sus problemas. Para ello, el Consejo Escolar puede ofrecer a las partes la aplicación de una sanción y/o la restitución a la víctima a través de un proceso de mediación. La víctima, por tanto, puede recibir una restitución material, inmaterial o moral por parte del agresor que, a su vez, libera su culpa con este acto. El planteamiento educativo que subyace y justifica este modelo de actuación es que reconciliarse con la víctima acarrea al agresor un alto coste mental y emocional, lo cual es más disuasorio que el castigo tradicional. Esta misma situación permitirá que se origine un cambio en la conducta de las personas implicadas, posibilitando a su vez un efecto de disuasión a terceros.

Los *objetivos* del programa de mediación de conflictos no sólo son prevenir la violencia, sino también que los miembros de la comunidad educativa aprendan estrategias para la resolución pacífica de los conflictos. Pueden destacarse los siguientes:

- Comprender el papel del conflicto en la vida de las personas.
- Practicar modelos colaborativos de resolución de conflictos.
- Favorecer el conocimiento de la mediación como estrategia particular de resolución de conflictos en el ámbito escolar.
- Instaurar la mediación como programa de resolución de conflictos de convivencia en los centros acogidos al proyecto.

El Programa de inserción de la Mediación en la Comunidad de Madrid se articuló a través de un conjunto de fases (Torrego y Funes, 2000) que pasamos a relatar:

Fase I^a: Creación de condiciones

El proyecto de mediación se puso en marcha desde el Programa de Orientación Psicopedagógica (actualmente denominado Departamento de Orientación Escolar) del Centro Regional de Innovación y Formación del Profesorado (CRIF) «Las Acacias» de la Comunidad de Madrid (CAM). Para garantizar la viabilidad y compromiso con el proyecto, se organizó un seminario al que asistieron los futuros coordinadores o dinamizadores del proyecto en cada centro. Se abordaron aspectos relacionados con su implantación desde una perspectiva de mejora. Una vez completa-

da la primera fase del seminario, los orientadores y los equipos directivos u otros profesionales participantes del seminario, llevaron la propuesta a los centros con la finalidad de hacer la difusión del proyecto y de organizar el entrenamiento de los futuros mediadores.

Fase 2º: Formación

Consistió en impartir la formación en los centros a todas aquellas personas interesadas en convertirse en «mediadores». Se organizó un curso intensivo de 20 horas dirigido a los profesores y a la comunidad educativa en general. En el curso se trataron contenidos relativos al análisis del conflicto, favoreciendo un entrenamiento en las habilidades de comunicación necesarias para realizar el proceso de mediación y dedicando atención a la implantación del proyecto en cada centro.

Fase 3º: Organización y puesta en marcha del servicio de mediación

Consistió en la puesta en marcha de un «Equipo de Mediación» según las especiales características de cada centro. Las tareas fundamentales de esta fase son: definición de funciones del equipo, elaboración del material para uso del equipo de mediación, organización de las sesiones de coordinación, diseño del plan de formación y entrenamiento permanente de los miembros del equipo, desarrollo de un plan de difusión de la mediación en el centro e inserción del equipo de mediación en el organigrama del centro.

4ª fase: Profundización en la mediación

Consistió en una iniciativa formativa dirigida a algunos miembros de los equipos de mediación de cada centro, de tal manera que el proyecto cuente con una estructura permanente de apoyo que mantenga la conexión entre todos los centros que se han incorporado al proyecto. Esta iniciativa se complementó con unas Jornadas de Encuentro de Equipos de Mediación, que se organizan anualmente desde el Departamento de Orientación Escolar del CRIF «Las Acacias» de la Consejería de Educación de la CAM.

Objetivos y metodología de la investigación

El objetivo general del estudio se dirige a generar conocimiento sobre la comprensión del funcionamiento y desarrollo del proyecto de Mediación de conflictos en instituciones educativas en los 24 centros educativos que se han incorporado al mismo durante los cuatro años transcurridos entre 1998 y 2002.

Para favorecer una mejor comprensión de la incorporación de la mediación en los centros educativos acogidos al estudio y conocer las posibilidades que ofrece la mediación en instituciones educativas planteamos metodológicamente una investigación evaluativa, que puede ser definida como «la acumulación de información sobre una intervención, sobre su funcionamiento y sobre sus efectos y consecuencias» (Alvira, 1985, p. 129). Debido al poco tiempo transcurrido desde la implantación del proyecto de mediación, la investigación y el análisis de los datos toma un carácter eminentemente descriptivo-exploratorio. No obstante, en la prospectiva de investigación está pensada la realización de un estudio cuasi-experimental en el que puedan compararse los resultados de los centros que siguen el proyecto con los obtenidos en centros de control. De hecho, ya en este trabajo, como se comentará más adelante, se compara el grupo de centros con equipo de mediación activo con el que todavía no tiene dicho equipo en funcionamiento. Esta comparación, sin embargo, no diferencia niveles óptimos en la variable independiente (proyecto de mediación), lo que sumado a que no había transcurrido el tiempo necesario para que la variable independiente mostrara con claridad sus efectos, hace prever pocas diferencias entre los grupos en las variables dependientes (clima de aula, amonestaciones, solución de conflictos, etc.), aunque podrían atisbarse ciertas tendencias. Para ello se realizaron pruebas no paramétricas de contraste de hipótesis.

Dada la complejidad del objeto y el contexto del estudio optamos, tal y como señalan numerosos autores (Cook y Reichardt, 1986), por la complementariedad metodológica, combinando técnicas e instrumentos cuantitativos y cualitativos de recogida y análisis de información. Esta decisión parecía prudente, considerando la inexistencia de trabajos anteriores en nuestro ámbito sobre el tema específico que aquí se aborda.

Aunque sería de interés ampliar la población de informantes, por razones de disponibilidad se recurrió a las personas que conocen el clima de convivencia y disciplina que se vive en los centros: miembros de los equipos directivos, profesores que están directamente implicados en el diseño y desarrollo del proyecto de mediación (coordinadores en cada centro) y personas que han desempeñado funciones de formación en el proyecto.

Por otra parte, se asume una concepción formativa de la evaluación, en el sentido de que lo que se pretende es obtener información de su puesta en marcha, con el fin de adoptar decisiones de mejora del proyecto en su conjunto.

Técnicas e Instrumentos de recogida de la información y aplicación

La recogida de información se planteó en todos los centros donde se había desarrollado el proyecto de Mediación de conflictos, aunque no en todos fue posible realizarla debido al carácter voluntario con la que fue solicitada. Se recogió información sobre diversos ámbitos: datos específicos del contexto, información sobre la marcha del proyecto en cada centro y valoración de la formación recibida. Las técnicas e instrumentos de recogida de información fueron los siguientes:

Documentos del Centro

Los documentos son útiles para indagar en los esquemas de pensamiento, las formas culturales o los patrones sociales de los individuos y grupos humanos. También permiten acceder a un campo de información de tipo natural, sin caer en las limitaciones de los procedimientos más formalizados, habitualmente más intrusivos. Los documentos utilizados fueron:

- Reglamentos de convivencia de cada centro adscrito al proyecto.
- Otros documentos del contexto que aporten datos sobre el tratamiento de la problemática de la convivencia en los centros (folletos informativos producidos por el equipo de mediación, sus proyectos y memorias de funcionamiento).
- Documentos relativos a la evaluación de la formación recibida a lo largo de todo el proceso.

Entrevistas semiestructuradas a informantes clave

Se consideró fundamental la entrevista a los Jefes de Estudio aunque en algún caso se entrevistó a responsables del Departamento de Orientación o al coordinador del proyecto en el centro. Para la recogida sistemática de datos se utilizó un *questionario* que consta de cincuenta y tres preguntas -abiertas y cerradas- distribuidas en cuatro bloques:

- En el primero se recogen los datos generales de cada uno de los centros: cargo de las personas que han aportado la información, nombre, tipo de centro, año

de creación, organización horaria, etapas que se imparten, localidad, número de habitantes, número de profesores, número de alumnos matriculados, nivel socioeconómico y cultural de las familias.

- En una segunda parte se indaga sobre el grado de conflictividad y el clima de convivencia en el centro, con preguntas referidas a los conflictos entre los diversos actores (alumnado, profesorado, familias): número de amonestaciones, partes y expedientes; medidas de disciplina y percepción del profesorado sobre la convivencia en el centro.
- La tercera parte está específicamente referida al proyecto de mediación de conflictos: formación recibida sobre mediación, composición del grupo, existencia o no de equipos de mediación y su funcionamiento.
- Por último, cuatro preguntas abiertas recogen información sobre otros programas, proyectos y apoyos de los que goza cada centro, y un último espacio queda abierto para observaciones, comentarios y sugerencias.

Sesiones de discusión

Se organizaron sesiones conjuntas de seguimiento y de valoración de la marcha de la mediación con todos los coordinadores del proyecto en cada uno de los centros.

Población y muestra

La población objeto de estudio estaba compuesta por los 29 centros acogidos al Proyecto de Mediación de Conflictos en los centros educativos durante el período 1998-2002 en la Comunidad de Madrid. De todos ellos, 24 centros aceptaron participar en la investigación evaluativa sobre el proyecto, los cuales conforman la muestra de estudio. Estos 24 centros suman un total de 1.776 profesores y 18.417 alumnos. Prácticamente la totalidad son centros públicos (23 centros) y únicamente uno es concertado. En cuanto al cargo de los profesores que han respondido, tres cuartas partes de ellos (75,1%) han sido contestados por una o varias personas del equipo directivo y del equipo de orientación (directores, jefes de estudio y orientadores). En cinco casos ha sido la persona coordinadora del equipo de mediación o profesores participantes en él y únicamente en un caso ha respondido una tutora. La gran mayoría de los centros participantes en el proyecto (22 de los 24), son Institutos de Enseñanza Secundaria (IES), lo cual representa el 92% del total. Únicamente dos centros (8% de la muestra) son colegios de Educación Primaria, que imparten Educación Infantil y Primaria.

En función de la respuesta a la pregunta número 39 del cuestionario, en la que se solicita información sobre si existe o no equipo de mediación activo en el centro, se establecen dos grupos. El primero de ellos se compone de los 10 centros donde existe equipo de mediación activo, que representa el 42% del total de la muestra. El segundo grupo, que representa el 58% restante, está compuesto por los 14 centros donde, a pesar de haber recibido formación acerca de la mediación, no existe equipo activo, bien porque nunca lo han tenido, o bien porque ha existido en el pasado pero no funciona en la actualidad.

EXISTENCIA DE EQUIPO DE MEDIACIÓN ACTIVO	Nº DE CENTROS	PORCENTAJE
SÍ	10	42%
NO	14	58%

Análisis de datos

Para realizar el análisis de los datos obtenidos a través de los diversos instrumentos de recogida de información, se siguió el procedimiento siguiente.

En primer lugar, se efectúa un análisis descriptivo de la situación del proyecto de mediación en los diez centros donde existe equipo de mediación activo (composición de los equipos, formación recibida, publicidad, número y tipo de actuaciones, documentos relevantes e inclusión de la mediación en el Reglamento de Régimen Interior).

En segundo lugar, se describe y analiza la situación del Proyecto de Mediación de Conflictos en los catorce centros que han recibido formación sobre el proyecto pero en la actualidad carecen de equipo de mediación activo, bien porque nunca lo han tenido, o bien porque han dejado de tenerlo. Se indaga sobre los motivos de la inactividad, si hay o no perspectivas de crearlo y las razones. Para los análisis descriptivos se han realizado distribuciones de frecuencias y se han calculado los índices de tendencia central, dispersión y puntuaciones máximas y mínimas.

En tercer lugar -e integrado en el epígrafe de las Conclusiones-, con la intención de contar con una información adicional y con la pretensión de mejorar el conocimiento de la situación y explorar posibles tendencias, se compararon todas las respuestas que están referidas directamente al clima de convivencia y disciplina y al grado de conflictividad en los centros -datos recogidos mediante preguntas cerradas del cuestionario, junto con datos cuantitativos recogidos en los centros (expedientes disciplinarios, partes, amonestaciones)- en función de tener o no activo el equipo de mediación. Como

dijimos en el apartado referido a la metodología, en el futuro se planteará una comparación experimental entre grupo experimental (centros que siguen el Proyecto de Mediación) y grupo de control (centros elegidos aleatoriamente que no tengan procedimientos de mediación). Sin embargo, nos ha parecido interesante comprobar si se encuentran tendencias diferenciales en los grupos así definidos. Por razones de espacio presentamos sólo los datos más significativos en el apartado de conclusiones.

Análisis descriptivo de la situación del proyecto de mediación en el grupo formado por los centros con equipo de mediación activo

Composición del grupo

El grupo compuesto por los diez centros que tienen equipo de mediación activo presenta los siguientes datos en cuanto al número de personas de cada uno de los sectores de la comunidad educativa:

CRITERIOS	ALUMNOS	PROFESORES	EQUIPO DIRECTIVO	EQUIPO ORIENTADOR	MADRES Y PADRES	PERSONAL NO DOCENTE
Media	14	13,40	2	1	1,40	0,90
Mínimo y Máximo	0 - 36	6 - 22	0 - 4	0 - 3	0 - 4	0 - 5
Moda	8 y 10	10 y 16	1 y 3	0	0	0
Nº Total	140	134	20	10	14	9

Formación posterior

Todos, excepto un centro, han recibido, posteriormente a la formación inicial, al menos un curso de profundización en los años de duración del proyecto. Esto puede indicar que los centros valoran la mediación como un instrumento importante para resolver conflictos y por lo tanto demandan una formación más profunda sobre el tema.

Sobre la *publicidad que se ha hecho al proyecto dentro del centro*, las respuestas de este grupo son las siguientes:

TIPO DE PUBLICIDAD INTERNA	Nº DE CENTROS
Folletos y trípticos	7
Tutorías	7
Carteles	4
Información al Claustro	3
Reglamento de Régimen Interior	2
Comisión de Coordinación Pedagógica, CCP	1
Página web	1

TIPO DE PUBLICIDAD INTERNA	Nº DE CENTROS
Agenda escolar	1
Radio escolar	1
Reuniones con madres y padres	1
Junta de delegados de alumnos	1

En lo relativo al *tiempo* que llevan funcionando los equipos de mediación en los centros, se puede afirmar que el proyecto se está consolidando y empieza a gozar de una duración nada desdeñable.

MESES	Nº DE CENTROS
28 meses	3
24 meses	1
18 meses	2
12 meses	2
9 meses	1
6 meses	1

Composición de los equipos de mediación

La totalidad de personas mediadoras en los centros educativos del Programa de Mediación de la Comunidad de Madrid es de 276 mediadores. La composición de los equipos de mediación se detalla en la siguiente tabla.

	MEDIA	MÍNIMO Y MÁXIMO	MODA	Nº TOTAL
Alumnos	12	0 - 30	0 y 9	120
Profesores definitivos	7,40	2 - 14	3 y 14	74
Profesores en expectativa	1,10	0 - 7	0	11
Profesores interinos	2,10	0 - 10	0	21
Equipo Directivo	1,90	0 - 4	1	19
Equipo Orientador	1,40	0 - 3	0; 1 y 3	14
Madres/Padres	0,90	0 - 3	0	9
Personal no docente	0,80	0 - 2	0	8
<i>Total de personas mediadoras en centros educativos de la Comunidad de Madrid:</i>				276

Intervenciones anuales del equipo de mediación: mediaciones formales y mediaciones espontáneas o informales

La media de mediaciones formales anuales en cada centro es de 6,2, variando entre cero y quince mediaciones.

Las mediaciones espontáneas o informales son bastante más numerosas. Los 7 centros que han respondido a la pregunta han realizado un total de 158 mediaciones

espontáneas el curso pasado, equivalente a una media de 22,57 mediaciones informales anuales en cada uno de esos 7 centros.

Otras actividades del equipo de mediación

Los siete centros que han respondido a esta pregunta, indican las siguientes actividades del equipo de mediación, lo cual demuestra que los equipos tienen una función polivalente, que no se restringe a la mediación de conflictos:

OTRAS ACTIVIDADES DEL EQUIPO DE MEDIACIÓN	Nº DE CASOS
Red de alumnos ayudantes	2
Acción tutorial	2
Creación de normas de convivencia. Buzón de convivencia	2
Iniciación al proyecto de ayuda entre iguales	1
Dinamización de círculos de convivencia	1
Dinamización de la junta de delegados	1
Realización de encuesta sobre el acoso	1
Formación de alumnos mediadores	1
Evaluación del clima de convivencia del centro	1
Intervención cuando existe un parte escrito, antes de la sanción del jefe de estudios	1
Escuela de Madres y Padres	1
Red de profesores observadores por niveles	1
Campañas de limpieza	1

Ante la pregunta de si *existen documentos relevantes del equipo de mediación*, el 80% del grupo contesta afirmativamente. Entre estos documentos señalan:

DOCUMENTOS RELEVANTES DEL EQUIPO DE MEDIACIÓN	Nº DE CASOS
Publicación de conclusiones sobre un estudio realizado en el centro sobre la convivencia y propuesta de medidas a adoptar	1
Sistematización de la experiencia	1
Hojas de solicitud y de acuerdos	3
Registros de casos	1
Expedientes de los casos	1
Folleto explicativo	1
Paralización de expedientes	1
Proyecto sobre grupo de trabajo en el CAP	2
Información en agenda escolar	1
Propuesta de modificación del RRI	1

El 60% de los centros con equipo de mediación activo afirma que tiene *incorporada la mediación en el Reglamento de Régimen Interior*, mientras que el 40% restante no la contempla. El hecho de estar incorporada en dicho documento indica que los centros valoran la mediación como un instrumento importante para la regulación de la convivencia y disciplina.

Análisis descriptivo de la situación del Proyecto de Mediación en el grupo de centros sin equipo de mediación

El grupo compuesto por los 14 centros que han recibido la formación pero no tienen equipo de mediación activo, presenta los siguientes datos:

Ante la pregunta sobre si *ha existido equipo de mediación en cursos pasados*, 6 centros (43%) responden que nunca han tenido equipo de mediación. Los 8 centros restantes, que representan el 57% de este grupo, responden afirmativamente, aunque no exista equipo en la actualidad. De estos 8 centros, uno tuvo equipo durante tres cursos, desde 1998 hasta 2001. Respecto a los demás centros, tres indican que tuvieron equipo de mediación durante dos cursos, desde 1999 a 2001. Las razones que señalan de la inexistencia actual de equipo son:

- Cambio de equipo directivo y desinterés del nuevo equipo.
- Horarios muy cargados, falta de espacio temporal para realizar las reuniones y mediaciones
- Movilidad y cambio constante del profesorado y falta de continuidad de las personas más involucradas en el proyecto.
- Desinterés de los alumnos.

Dos centros tuvieron equipo de mediación durante un curso, uno de ellos el curso 1999-2000 y el otro durante 2000-01. Las razones que señalan ambos centros de la inexistencia actual de equipo son, en primer lugar, el cambio de personas en el equipo directivo y, en segundo lugar, también cambios en el departamento de orientación.

Por último, un centro que recibió la primera formación el curso 2001-02 indica que hubo equipo el último trimestre del curso anterior, y tienen intención de ponerlo en marcha de nuevo durante este curso.

Ante la pregunta de si tienen *intención de crearlo* y ponerlo en funcionamiento, 3 centros no responden; 4 (28%) contestan negativamente y 7 (50%) sostienen que tienen intención de crearlo, de los cuales 5 querían hacerlo en el curso 2002-03; uno no especifica cuándo y se limita a señalar que lo quieren organizar a medio plazo y otro centro señala que crearán el equipo cuando reciban nueva formación sobre el tema.

Las razones que aducen quienes tienen la intención de poner en marcha el proyecto son:

- Proyecto interesante y útil como un instrumento más para gestionar la convivencia y resolver conflictos (cinco casos).
- Aprobado por el claustro y por el Consejo Escolar (un caso).

Los que no tiene intención de crearlo, señalan:

- Mucha movilidad del profesorado, no existe continuidad en las personas que inicialmente recibieron la formación.
- Dificultad para dar el impulso inicial que requiere un equipo de mediación.
- Horarios muy recargados y dificultad de compatibilizar horas para realizar reuniones de profesores.

Conclusiones generales

Fortalezas y aportaciones del Proyecto de Mediación de Conflictos

En este apartado se sintetizan y resumen las conclusiones generales obtenidas a partir del análisis de datos efectuado por el equipo de investigación. Dichas conclusiones incluyen el contraste y contextualización del análisis de datos mediante entrevistas y grupos de discusión con los coordinadores del proyecto en los centros. Expondremos, en consecuencia, las reflexiones, aportaciones y fortalezas del Proyecto de Mediación de Conflictos en Instituciones Educativas de la Comunidad de Madrid.

En primer lugar, es necesario señalar que este estudio ofrece una «fotografía» bastante fiel de la situación del proyecto de mediación de conflictos de los 24 centros de la Comunidad de Madrid acogidos a dicho proyecto en el primer trimestre del curso 2002-03.

El proyecto lleva poco tiempo de puesta en práctica, -cuatro cursos en el mayor de los casos-. De acuerdo con ello, hay que tener en cuenta que un cambio de mentalidad en el tratamiento de los conflictos, como exige este planteamiento, es una cuestión lenta que, como todo cambio cultural, requiere de mucho más tiempo para que verdaderamente se noten sus efectos y se consolide.

De cualquier modo, afirmamos que la implantación del Proyecto de Mediación de Conflictos en Instituciones Educativas de la Comunidad de Madrid posee las siguientes *fortalezas*:

- Los centros acogidos al proyecto lo estiman como una herramienta positiva para el tratamiento de los conflictos. De los 24 centros de la muestra, 10 tienen equipo de mediación activo; entre los que no tienen equipo, 7 tienen intención

de crearlo, -5 quieren hacerlo en el presente curso, otro en el medio plazo y otro cuando reciba nueva formación-. Por tanto, casi el 71% de los centros valoran positivamente la experiencia de la mediación.

- La gran mayoría de los centros ha recibido formación posterior sobre el mismo tema, lo que significa que valoran la mediación como un elemento importante y dedican más tiempo y energía a seguir formándose.
- Los equipos de mediación están mayoritariamente formados por profesores y alumnos, lo cual permite afirmar que una de las novedades del planteamiento consiste en que los equipos no están formados solamente por miembros de uno de los colectivos de la Comunidad Educativa (ya sean sólo profesores o alumnos de un centro).
- El Proyecto de Mediación de Conflictos en Instituciones Educativas toma fuerza cuando el coordinador del equipo es una persona muy implicada en el mismo. Parece constatarse una relación importante entre la presencia activa de un equipo estable de mediación y la relevancia que adquiere una persona que dinamiza y coordina ese equipo.
- Los equipos de mediación están desarrollando una función polivalente que trasciende la mera resolución de conflictos, es decir, ejercen tareas como realizar mediaciones espontáneas, elaborar informes sobre el tema dirigidos a las distintas instancias del centro, etc., lo que contribuye a la mejora de la convivencia del centro.
- La percepción del profesorado sobre el clima de convivencia en el centro es claramente más positiva en los centros con equipo de mediación activo que en los centros sin equipo de mediación.
- La inclusión de la mediación en el Reglamento de Régimen Interior en el 60% de los centros con equipo de mediación activo señala, de nuevo, la importancia otorgada a este modelo de regulación de la convivencia.
- Parece que la mediación es una herramienta con mucho potencial para la prevención de nuevos conflictos, ayuda a frenar el aumento de partes y amonestaciones escritas y reduce el número de expedientes disciplinarios.
- La resolución de conflictos mediante la mediación es una de las medidas que puede contribuir a que exista un clima más ordenado en el aula, lo cual presumiblemente contribuye a una mejora en el rendimiento académico de los alumnos. Este aspecto exige una mayor profundización y un estudio más detallado.
- Este proyecto es uno de los pocos existentes actualmente que permite que todos los sectores de la comunidad educativa -profesorado, alumnos, personal no docente, madres y padres- trabajen juntos en un proyecto común.

Algunas de las *aportaciones* del estudio que contribuirán en el futuro a enriquecer y rediseñar el funcionamiento de la mediación y del proyecto en su conjunto son:

- *Ampliación del potencial de intervención del equipo de mediación*: creación de una red de alumnos ayudantes, apoyo a la acción tutorial en aspectos relativos a las normas de convivencia, dinamización de círculos de convivencia y de la junta de delegados del centro, realización de estudios y encuestas sobre temas relativos a la convivencia (el acoso y maltrato entre iguales en el centro), formación de nuevos alumnos mediadores, evaluación del clima de convivencia del centro, colaboración en la Escuela de Madres y Padres, organización de una red de profesores observadores por niveles, gestión de campañas orientadas a la mejora de la convivencia, etc.
- *Estrategias de difusión e información*: elaboración de folletos explicativos, carteles y trípticos, información en tutorías, información al Claustro y a la Comisión de Coordinación Pedagógica, incorporación del funcionamiento de mediación y tratamiento de conflictos al Reglamento de Régimen Interior, inserción de información sobre su funcionamiento en la agenda escolar, información en las reuniones con madres y padres y Junta de delegados de alumnos, utilización de mecanismos de comunicación con el equipo como el buzón de sugerencias, radio escolar, etc.
- *Sistematización de la experiencia*: hojas de solicitud y de acuerdos, registros y expedientes de los casos.

En relación con la formación recibida en el proyecto, orientada a capacitar a los miembros de la comunidad educativa en habilidades de mediación de conflictos, diseñada a partir de la propuesta que aparece recogida en Torrego (2000), cabe apuntar que generó un gran interés y motivación en los asistentes, siendo muy positiva la valoración recibida en su conjunto.

Obstáculos y dificultades de la puesta en marcha del Proyecto de Mediación

El Proyecto de Mediación de Conflictos es aún muy joven en la Comunidad de Madrid, por lo que es necesario que transcurra más tiempo para conocer todo su potencial. Un factor fundamental para el arranque y la consolidación de la mediación

en los centros educativos es, sin duda, la postura que adopta el equipo directivo frente a este modelo de regulación de la convivencia. La línea de gestión del centro impulsada por el equipo directivo es decisiva para que la mediación se ponga en práctica y se potencie o, por el contrario, se frene y se desestime. De hecho, varios centros sin equipo de mediación activo señalaban el cambio de personas del equipo directivo como la razón fundamental de la inexistencia actual de equipo de mediación.

Otro factor que no contribuye a la consolidación de los equipos de mediación es la gran movilidad del profesorado en los centros públicos.

En vista de los datos obtenidos en la presente investigación, el número de orientadores que han recibido formación y están participando en los equipos es muy escaso y limitado. A nuestro juicio, los orientadores son piezas clave en la dinámica de los centros, por su formación en pedagogía y psicología y por las funciones que desarrollan, lo que les permite una visión más global de los centros. Una tarea importante de los orientadores es el asesoramiento que ofrecen a los profesores tutores. Además, tienen una mayor cercanía a los alumnos «difíciles». Por todo ello, sería muy deseable que creciera el número de orientadores que se forman en mediación de conflictos.

Por otro lado, el número de personal no docente participante en los equipos de mediación es casi inexistente. Dado que los auxiliares de control, es decir, los conserjes y bedeles, tienen un papel importante en el cumplimiento de las normas de convivencia y disciplina por parte de los alumnos, también sería deseable que desde los equipos de mediación se forme e invite a participar a estas personas.

De igual manera, el número de padres y madres participantes en el proyecto es muy pequeño. Dada la importancia de que exista una coherencia entre la línea educativa de los centros y las familias, sería muy deseable que desde los centros se anime su participación en los equipos de mediación.

En algunos casos, la estrategia de funcionamiento del equipo de mediación ha sido excesivamente reactiva, lo que unido a la falta de cultura en el tratamiento de los conflictos con este nuevo modelo, ha podido contribuir a que no se realizaran más mediaciones. Es importante que los equipos de mediación adopten un papel más activo en la búsqueda de conflictos que pueden ser objeto de mediación, tomando la iniciativa al respecto.

Es importante resaltar que tras la puesta en funcionamiento del programa de mediación (desde el año 2002) se dio autonomía total a los centros para mantenerlo y desarrollarlo. Tan sólo se hace una sesión anual de seguimiento y asesoramiento en cada centro. Un estudio y seguimiento más pormenorizado requeriría financiación

por parte de las administraciones educativas o el apoyo de las políticas de investigación a los proyectos de innovación educativa. Es necesario un apoyo decidido en este sentido para poder realizar estudios longitudinales y medir el impacto real de estos programas en un período de tiempo razonable.

Propuestas, recomendaciones y prospectiva de investigación

Generales

- El proyecto de mediación debe captar en mayor medida la implicación de los miembros del equipo directivo y de los orientadores, debido a la posición institucional tan central que ambos colectivos desempeñan en la vida del centro.
- Habría que hacer un esfuerzo por que aumente el número de personal no docente y familias de los alumnos que forman parte del equipo de mediación. Resulta imprescindible la creación de estructuras organizativas en las que participen de modo conjunto los distintos miembros de la Comunidad Educativa, aún siendo conscientes de la falta de tradición en nuestro sistema educativo. En esta línea se dirigen las conclusiones de informes y congresos especializados sobre el tema de la prevención y tratamiento de la violencia escolar (MEC, 2005, 2006), que frente a una reacción natural de aislamiento del profesorado ante un tema que genera tanto malestar -como es el de los comportamientos antisociales y la violencia escolar-, proponen como la mejor reacción el buscar un nuevo «partenariado», y las familias y el personal docente pueden contribuir decisivamente, cada uno desde su espacio, a la mejora y potenciación de un clima de convivencia pacífico.
- Debería vertebrarse de mejor modo la participación de alumnos mediadores dentro de la estructura del centro. Esto implica asignar a la mediación una mayor presencia y centralidad en el centro, con la finalidad de evitar el carácter marginal o esporádico con el que puede surgir. Un buen modo de articular dicha participación puede conseguirse dotando de protagonismo a las juntas de delegados de alumnos que, en la mayoría de los centros, carece de competencias en este aspecto.
- Un proyecto tan ambicioso como es la incorporación de equipos de mediación en los centros no puede funcionar de un modo aislado y a espaldas de las políticas curriculares del centro. A nuestro entender, se hace imprescindible situar el equipo de mediación dentro de un proyecto más amplio de mejora de la

convivencia que, al menos, debería incluir tres ingredientes adicionales. En primer lugar, una política de gestión y de producción democrática de normas de convivencia; en segundo lugar, la ampliación de las funciones del equipo de mediación con el fin de potenciar medidas de ayuda entre iguales, como la figura del alumno compañero de estudio, alumno sombra, delegado de convivencia de aula, funciones de observatorio de la convivencia del centro, promotores de actividades a favor de la convivencia, etc.; y en tercer lugar, haremos mención a la irrenunciable actuación en el campo de la organización (San Fabián, 1996, 1997; Santos Guerra, 1994, 1997, 2000; Bolívar, 2000; Gather Thurler, 2004; Jares, 2001) y el currículum del centro (Guarro, 1999, 2005; Alzate, 2000) dentro de lo que podríamos denominar un marco protector de la convivencia.

- Parece imprescindible seguir avanzando en la realización de estudios como el presente en el que se puedan obtener datos y conclusiones sobre las nuevas propuestas de intervención para la mejora de la convivencia y la prevención de la violencia escolar. Hoy contamos con bastantes programas especializados para la actuación en el campo de la convivencia (Ortega, 1997, 1999; Trianes, 1995, 1996; Díaz-Aguado, 1993, 1996), pero son todavía muy escasos los programas o propuestas que incorporen un marco de investigación en paralelo, que nos permita conocer y tomar conciencia de su impacto real sobre la mejora en la vida de los centros.
- En este momento, los autores de este primer estudio exploratorio se encuentran implicados en un proyecto de investigación evaluativo más amplio que pretende analizar el desarrollo de un nuevo proyecto, rediseñado a partir de las conclusiones obtenidas en el presente estudio, y que se denomina «Mediación y tratamiento de conflictos desde un modelo integrado de gestión de la convivencia en centros». En él se recoge el proceso seguido por los centros incorporados a este nuevo proyecto en los cursos 2003-04 y 2004-05, así como su evaluación y seguimiento hasta septiembre de 2007.
- En este nuevo proyecto participan centros distintos a los del primer programa (1998-2002). La mayoría de los centros del primer programa mantienen los equipos de mediación y funcionan de forma autónoma. Sería deseable el apoyo de la Administración Educativa y de las políticas de investigación para un seguimiento del impacto del programa a medio y largo plazo. La experiencia adquirida ha servido para cambiar algunos aspectos del segundo programa, como por ejemplo, la formación de las personas implicadas en la mediación -que se hace de forma más abierta y negociando el contenido y la temporalización- o

la potenciación de la figura del *alumno ayudante*, que ha demostrado su alta eficacia en el segundo programa.

- Los datos que vamos obteniendo en el nuevo proyecto apuntan resultados satisfactorios en la mayoría de los centros. Además, comprobamos que existe una valoración positiva de este enfoque a la par que un alto nivel de apropiación del «Modelo Integrado», dentro de una línea abierta y flexible que está permitiendo una reelaboración del mismo en base a las diferentes realidades y contextos. También se corrobora que el número de centros que abandonan el programa en el momento actual es casi nulo. Entre los resultados más llamativos que se pueden avanzar, encontramos que, en la muestra de *alumnos*, la percepción del impacto del programa está generalizado a casi todos los alumnos del centro, quienes consideran que se ha mejorado significativamente la participación en los conflictos y su resolución. Por otra parte, más del 75% de los *profesores* considera que la convivencia en sus centros ha mejorado en los dos años de implantación del programa y valoran muy positivamente todas las acciones que el proyecto de mediación lleva a cabo (creación de los equipos, formación, mediaciones informales, etc.).
- A nuestro entender sería de mucho interés obtener información sobre algunos indicadores de impacto de los programas que no se limitaran a la compilación de datos sobre los cambios producidos en la incidencia de los conflictos (tipología de conflictos y grado) sino que, de acuerdo con una visión cultural de las organizaciones, se analizara su influencia en el clima y la cultura de los centros.
- Las evaluaciones deberían abarcar períodos largos de tiempo y convendría orientarlas a obtener información para la mejora y el enriquecimiento de los centros. En este sentido, independientemente del interés por obtener información fruto de la comparación experimental, sería de gran utilidad estudiar la evolución de los centros en relación con los procesos seguidos para asimilar una innovación tan compleja y, a ser posible, completarla con información del contexto previo a la intervención.

A los responsables en la Administración

Este trabajo nos permite realizar una serie de sugerencias directamente dirigidas a las autoridades y responsables de la Administración de los centros educativos:

- Si se defiende una implicación del profesorado y de la comunidad educativa en su conjunto en la gestión de la convivencia es necesario dotar las condiciones que

garanticen esta actividad. En este sentido pensamos que al menos la persona que realiza la coordinación del Proyecto de Mediación en el centro debería de contar con alguna compensación de tipo horario para realizar esta tarea de modo adecuado.

- Revisión de la normativa que afecta a la convivencia dando entrada a un planteamiento como el presente, que se ubicará dentro de un enfoque de administración de la justicia de tipo restaurativo y no retributivo, como se viene orientando la normativa hasta el momento presente.
- Para potenciar el desarrollo de proyectos de estas características consideramos que en la formación inicial y permanente de profesores, y de modo muy especial de equipos directos e inspectores, debería estar presente la formación sobre la gestión de la convivencia dentro de un modelo integrado, tal y como ha sido presentado aquí.
- Sería de interés que entre las recomendaciones y orientaciones que se realiza a los centros quedara explicitada la necesidad de insertar en los documentos de planificación educativa una definición y justificación del modelo de gestión de la convivencia que se adopte.

Referencias bibliográficas

- ALVIRA, F. (1985). La investigación evaluativa: una perspectiva experimentalista. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 29, 129-141.
- ALZATE, R. (1998). *Resolución del conflicto* (Tomo I y II). Bilbao: Mensajero.
- BOQUÉ, C. (2003). *Cultura de Mediación y cambio social*. Barcelona: Gedisa.
- BOLÍVAR, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden; Promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.
- BURGUESS, H. & BURGUESS G. M. (1997). *Encyclopedia of Conflict Resolution*. Santa Barbara: CA.ABC.CLIO.
- BUSH, R. Y FOLGER, J. P. (1996). *La promesa de la mediación: cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*. Barcelona: Granica.
- COBB, S. (1995). Una perspectiva narrativa sobre la mediación, hacia la materialización de la metáfora de «narración de historias». Material entregado en el curso Negociación y resolución de conflictos, Universidad de California, Santa Barbara, Agosto-Septiembre.

- COOK T. D. & REICHARDT CH. S. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativo*. Madrid: Morata.
- DÍAZ-AGUADO, M. J. (1992). *Programa para favorecer la tolerancia en contextos étnicamente heterogéneos*. Madrid: MEC.
- (1996). *Programas de educación para la tolerancia y prevención de la violencia en los jóvenes* (4 vols.). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- GATHER THURLER, M. (2004). *Innovar en el seno de la institución escolar*. Barcelona: Graó.
- FERNÁNDEZ, M. J. Y G. GALÁN, A. (1997). Desarrollo y situación actual de los estudios de eficacia escolar. RELIEVE, *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 3, 1, 3.
- FISHER, R., URY, W. Y PATTON, B. (1996). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000.
- FOLGER J. P. Y JONES T. S. (COMP.) (1997). *Nuevas direcciones en mediación, investigación y perspectivas comunicacionales*. Buenos Aires: Paidós.
- G. GALÁN, A. (2004). *Evaluación del clima escolar como factor de calidad*. Madrid: Arcos-La Muralla.
- G. GALÁN, A., LÓPEZ, E. Y GONZÁLEZ, M. A. (2005). Análisis del expediente académico de los alumnos de Pedagogía. *Revista Educación XXI-UNED*, 8, 155-184.
- GUARRO, A. (2005). *Los procesos de cambio educativo en una sociedad compleja*. Madrid: Pirámide.
- (1999). El Currículum como propuesta cultural democrática. En J. M. ESCUDERO (ed.), *Diseño, desarrollo e innovación del currículum*. Madrid: Síntesis.
- JARES, X. R. (2001). *Educación y conflicto. Guía de educación para la convivencia*. Madrid: Popular.
- LEDERACH, J. P. (1986). *La regulación del conflicto social*. Akron, USA: Comité Central Menonita.
- (1998). *Construyendo la paz: Reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Bilbao: Gernika Gogoratuz.
- ORTEGA, R. (1997). El Proyecto Sevilla Anti-violencia escolar, un modelo de intervención preventiva contra los malos tratos entre iguales. *Revista de Educación*, 313, 143-161.
- (1999). *La convivencia escolar; qué es y cómo abordarla*. Sevilla: Consejería de Educación y Ciencia.
- SAN FABIÁN, J. L. (1996). La toma de decisiones en las organizaciones educativas: eficacia o dominación. En G. DOMÍNGUEZ Y J. MESANA (COORDS.), *Manual de organización de instituciones educativas*. Madrid: Escuela Española.

- (1997). *La experiencia participativa de los estudiantes en el ámbito escolar*. Madrid: Centro de Publicaciones MEC- Secretaría General Técnica.
- SANTOS, M. A. (1994). *Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar*. Málaga: Aljibe.
- (1997). *La luz del prisma*. Málaga: Aljibe.
- SUARES, M. (1996). *Mediación y Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós.
- TORREGO, J. C. (COORD.) (2000). *Mediación de conflictos en instituciones educativas: manual para la formación de mediadores*. Barcelona: Narcea.
- (2001a). Nuevos enfoques de actuación ante el conflicto y la convivencia escolar. En I. FERNÁNDEZ (COORD.), *Guía para la convivencia en el aula*. Madrid: Escuela Española.
- (2001b). Modelos de regulación de la convivencia. *Cuadernos de Pedagogía*, 304, 22-28.
- (2004a). El modelo integrado: un nuevo marco educativo para la gestión de los conflictos de convivencia desde una perspectiva de centro. *Digital Milenio*.
- (2004b). Un modelo de gestión de la convivencia desde la perspectiva de centro. *8º Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas celebrado en Sevilla*, (10-11 nov.,)
- (coord.) (2006). *Mejora de la convivencia desde un modelo integrado. Estrategias de mediación y tratamiento de conflictos*. Barcelona: Graó.
- TORREGO, J. C. Y FUNES, S. (2000). El proceso de mediación escolar en los IES de la Comunidad de Madrid. *Organización y gestión educativa*, 4, 40-43.
- TORREGO, J. C. Y VILLAOSLADA E. (2004). El modelo integrado de regulación de la convivencia y tratamiento de conflictos. Un proyecto que se desarrolla en centros de la Comunidad de Madrid. *Tabanque*, 18, 31-48. Palencia Escuela Universitaria de Educación.
- TRIANES, M. V. (1995). Educación de competencia para las relaciones interpersonales en niños de compensatoria. *Infancia y Sociedad*, 27-28, 262-282.
- (1996). *Educación y competencia Social: un programa en el aula*. Málaga: Aljibe.
- WATZLAWIXK, P. (1993). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.

Fuentes electrónicas

TORREGO, J. C. (coord.) (2000). <http://www.gh.profes.net/especiales2>.

Dirección de contacto: Juan Carlos Torrego Seijo. Universidad de Alcalá de Henares. Escuela Universitaria de Magisterio. Departamento de Didáctica. C/ Madrid, 1 19001, Guadalajara, España. E-mail: juancarlos.torrego@uah.es