



Hipatia Press  
www.hipatiapress.com



Instructions for authors, subscriptions and further details:

<http://qre.hipatiapress.com>

## **Claves para el Desarrollo del Plan de Convivencia en los Centros Educativos desde una Perspectiva Integral**

Juan Carlos Torrego<sup>1</sup> & Concepción Martínez<sup>1</sup>

1) Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad de Alcalá, Spain

Date of publication: February 28<sup>th</sup>, 2014

Edition period: February 2014 - June 2014

---

**To cite this article:** Torrego, J. C., & Martínez, C. (2014). Claves para el Desarrollo del Plan de Convivencia en los Centros Educativos desde una Perspectiva Integral. *Qualitative Research in Education*, 3(1), 83-113. doi: 10.4471/qre.2014.37

**To link this article:** <http://dx.doi.org/10.4471/qre.2014.37>

---

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

The terms and conditions of use are related to the Open Journal System and to [Creative Commons Attribution License](#) (CC-BY).

# **Keys for Development of a Plan for Living Together with Harmony in Schools, From an Integral Intervention Framework**

Juan Carlos Torrego  
*Universidad de Alcalá*

Concepción Martínez  
*Universidad de Alcalá*

*(Received: 17 September 2013; Accepted: 17 January 2014; Published: 28 February 2014)*

## **Abstract**

---

This article shows the main conclusions of a piece of research conducted at a Secondary School in Madrid (Spain). Its purpose was to determine and verify how (coexistence)"Convivencia" approaches have been put in practice form global intervention frameworks, such as the Integrated Model (Torrego, 2006, 2008), and to identify key aspects for the development of plans for "convivencia"(living together in harmony) in schools.

It is a qualitative study (a case study design) where analysis of documents and data techniques have been combined, interviewing various members of the educational community. The interest of the case is that the school deals with "convivencia" in a global perspective according to the integrated model. This school highlights the good results obtained in the improvement of "convivencia" (living together) in recent years.

The findings highlight the importance of addressing "convivencia" in a comprehensive perspective according to the characteristics of context, that include aspects of the curriculum, specific structures for the improvement of "convivencia" and the promotion of democratic participation of the educational community. It is also evident the need of a specific training in "convivencia", the central role of the tutorial and cooperative methodologies. The identified aspects which need further development are: the generalization of training in "convivencia" to all students, deepening in curricular measures, improvement of tutoring and the generation of appropriate resources to intervene in cases of students with difficulties.

---

**Keywords:** Coexistence, mediation, peer support, tutoring, participation, conflict resolution.

# Claves para el Desarrollo del Plan de Convivencia en los Centros Educativos desde una Perspectiva Integral

Juan Carlos Torrego  
*Universidad de Alcalá*

Concepción Martínez  
*Universidad de Alcalá*

*(Recibido: 17 de septiembre de 2013; Aceptado: 17 de enero de 2014;  
Publicado: 28 de febrero de 2014)*

## Resumen

---

Este artículo muestra las principales conclusiones obtenidas en una investigación realizada en un centro de Educación Secundaria de Madrid (España). Su propósito ha sido conocer y comprobar cómo se están desarrollando en la práctica, los planteamientos que sobre convivencia se han realizado desde marcos de intervención global, como el que se propone en el Modelo Integrado (Torrego, 2006, 2008), así como identificar aspectos claves para el desarrollo de planes de convivencia en los centros educativos.

Es una investigación cualitativa, realizada mediante un diseño de Estudio de Caso Único, donde se han combinado técnicas de análisis de documentos y datos, con la realización de entrevistas en profundidad a diversos miembros de la comunidad educativa. El interés del caso radica en que el centro trata la convivencia desde una perspectiva global, sobre la base del citado modelo integrado y en que destaca por los buenos resultados obtenidos en la mejora de la convivencia en los últimos años.

Las conclusiones ponen de manifiesto la importancia de abordar la convivencia desde una perspectiva integral acorde con las características del contexto, que contemple aspectos curriculares, estructuras específicas para la mejora de la convivencia y que promueva la participación democrática de la comunidad educativa; además se evidencia la necesidad de una formación específica en convivencia, el papel central de la acción tutorial y de las metodologías cooperativas. Los aspectos detectados que precisan un mayor desarrollo son: la generalización de la formación en convivencia a todo el alumnado, la profundización en las medidas curriculares, la mejora de la acción tutorial y la generación de recursos adecuados para intervenir en los casos del alumnado con más dificultades.

---

**Palabras clave:** Convivencia, mediación, ayuda entre iguales, acción tutorial, participación, resolución de conflictos.

**E**n las últimas décadas, en el campo de la convivencia escolar se han realizado diversas propuestas teórico-prácticas, que constituyen un conjunto bastante heterogéneo, ya que se centran en distintos temas (acoso escolar, disciplina, resolución de conflictos, habilidades sociales, etc.) y proponen distintas vías de abordaje (preventivas, reeducativas, dirigidas a los individuos particulares, al centro en su conjunto, etc.). Muestra de ello son algunos programas desarrollados en España, como los de Díaz Aguado (1996, 2005), Ortega (1997), Monjas (2000), Trianes (2001), Boqué (2002, 2005), Monjas y Avilés (2003) y Torrego (2013), entre otros.

Desde el ámbito autonómico, universitario o en el marco de proyectos de innovación también se han realizado propuestas diversas, como por ejemplo, el Plan Regional para el desarrollo de la Convivencia Escolar de Murcia (ECE, 2000); el Programa Convivencia en los Centros Escolares del País Vasco (2000); el Plan Andaluz de Educación para la Cultura de Paz y la no-violencia (2007); el Programa Convivir es Vivir de la Comunidad de Madrid (Carbonell, 1997); el Proyecto Atlántida de Educación y Cultura Democrática (Feito & García, 2007; Luengo & Moreno, 2007) o las propuestas de formación y actuación del Seminario de Mediación y Tratamiento de Conflictos de la Universidad de Alcalá dentro del Marco del Modelo Integrado (Torrego, 2006).

En el terreno de la investigación, destacan los estudios sobre violencia escolar desarrollados a iniciativa del Defensor del Pueblo (2000, 2007), que si bien se han centrado en el fenómeno de la violencia, sus recomendaciones apuntan a la necesidad de realizar actuaciones preventivas y de carácter global, como la formación de la comunidad educativa, el empleo de metodologías colaborativas, la participación de las familias y del alumnado o la coordinación de políticas en distintos ámbitos de actuación.

El Estudio sobre Convivencia en la Educación Secundaria, propuesto por el Observatorio Estatal de la Convivencia Escolar (Ministerio de Educación, 2010), también realiza recomendaciones dirigidas a mejorar la convivencia desde una perspectiva integral, como promover estructuras cooperativas y relaciones basadas en el respeto mutuo y el apoyo entre el profesorado; la formación en convivencia, la adaptación de la educación a la diversidad, la distribución del protagonismo entre todo el alumnado, el establecimiento de normas justas y coherentes, en las que participe el alumnado y la promoción de nuevas formas de colaboración de las familias.

Más específicamente relacionado con la temática de nuestro trabajo está el Estudio de Torrego (2010) sobre la mejora de la convivencia y la reflexión sobre los principales factores potenciadores e inhibidores de la innovación en un centro educativo. En él se evidencia la relación indisoluble entre un buen clima de convivencia y la mejora del alumnado.

En la línea de las conclusiones y recomendaciones los estudios anteriores se encuentra el Modelo Integrado de Mejora de la Convivencia (Torrego, 2006, 2010), en el que se fundamenta el Plan de Convivencia del centro que estudiamos. Este modelo constituye un marco abierto, que integra un conjunto articulado de propuestas contrastadas desde la práctica, que permiten ser reconstruidas en cada contexto educativo particular. Su desarrollo actual se origina en el Programa de Mediación (Torrego, 2000) y en los resultados de la investigación evaluativa sobre el mismo (Galán & Torrego, 2008), que indican la necesidad de ampliar la intervención del equipo de mediación dentro de un proyecto más amplio. A partir de estos resultados, lo que empezó siendo un Programa de Mediación de Conflictos, pasó a denominarse Proyecto de Mediación y Tratamiento de Conflictos de Convivencia desde un Modelo Integrado, centrándose en tres ejes básicos: (a) la inserción del Equipo de Mediación y Tratamiento de Conflictos en la estructura del centro, (b) la elaboración democrática de normas y (c) la creación de un marco protector que desarrolle los ámbitos organizativos y curriculares desde una perspectiva más inclusiva y democrática.

Algunas de las teorías, conceptos y estrategias para la gestión de la convivencia, que fundamentan el enfoque del citado Modelo Integrado son: la *conceptualización y modos de responder a los conflictos* (Galtung, 1998; Lederach, 2000, 2010; Segura, Gil, & Muñiz, 2011); la *mediación escolar* (Boqué, 2010; Ibarrola-García & Iriarte, 2012; Torrego, 2000); el *modelo de disciplina democrática* (Aguado & De Vicente, 2006; De Vicente, 2010; Pérez, 2009; Pérez & López, 2010), y los *programas de ayuda entre iguales* tanto en la convivencia (Cowie, Naylor, Talamelli, Chauhan, & Smith, 2002; Torrego, 2013), como en el aprendizaje (Alario & Gavilán, 2010; Johnson & Johnson, 2003; Negro & Torrego, 2013).

En cuanto a la elaboración del plan de convivencia, hay que decir que ha sido la Ley Orgánica de Educación<sup>1</sup>, la que ha establecido que todos los centros deben incluir en su Proyecto Educativo, un Plan de Convivencia, así como establecer las normas que garanticen su cumplimiento. La Ley destaca de esta manera la necesidad de planificación de la convivencia

escolar, desde una concepción de autonomía de los centros en la definición de su Proyecto Educativo y en coherencia con los principios y valores educativos expresados en la misma Ley. A partir de este marco normativo, encontramos toda una serie de propuestas encaminadas a guiar la elaboración del Plan de Convivencia<sup>2</sup>. En todas ellas, se recogen planteamientos y actuaciones que en muchos casos ya venían realizándose en la práctica y cuya fundamentación teórica la podemos encontrar en un conjunto de conocimientos procedentes del campo de la innovación y la mejora, como el “desarrollo basado en la escuela” (D.B.E.) (Fullan, 1993) y en concreto el marco del “modelo de procesos” (Escudero, 1992) y de “autorrevisión institucional” (Bolívar, 1999; Domingo, 2005). Estos trabajos defienden un enfoque de “respuesta global” caracterizado por partir de la identificación y cuestionamiento de las prácticas habituales del centro, asumiendo que la complejidad del cambio y la mejora escolar afecta a variables organizativas, personales y profesionales de aquellos que han de ponerlos en marcha (Bolívar, 2012; Stoll & Fink, 2000). Un desarrollo de este proceso en el terreno de la convivencia lo podemos encontrar en los trabajos de Moreno y Torrego (2001) y Arribas y Torrego (2008).

Todos estos planteamientos teórico-prácticos son los que se encuentran en la orientación general y las actuaciones específicas del Plan de Convivencia del I.E.S. objeto de nuestro estudio de caso.

## **OBJETIVOS Y MÉTODO DEL ESTUDIO**

Los objetivos del estudio han sido: (1) identificar buenas prácticas en el ámbito de la convivencia escolar que contribuyan a la mejora en este campo; (2) constatar la utilidad de contar con un marco global para la planificación de la convivencia en el centro; y (3) definir claves para el desarrollo de planes de convivencia exitosos.

Este estudio cualitativo, efectuado entre marzo y septiembre de 2012, se ha realizado mediante un diseño de Estudio de Caso Único (Stake, 1995; Yin, 1994), siendo su interés el hecho de que el centro seleccionado aborda la convivencia desde una perspectiva global, sobre la base del citado modelo integrado y que destaca por los buenos resultados obtenidos en la mejora de la convivencia en los últimos años.

Hemos combinado técnicas de análisis de documentos y datos, con la realización de entrevistas en profundidad.

Los documentos consultados han sido: Proyecto Educativo del Centro, Plan de Convivencia (PdC), Reglamento de Régimen Interior, Memoria 2009-2010, 2010-2011; Cuaderno informativo profesorado 2010-2011 y Cuestionarios dirigidos a la comunidad educativa (profesorado, familias y alumnado). Respecto a estos últimos, hemos tomado especialmente en consideración los datos aportados por los cuestionarios cumplimentados por el profesorado (57 profesores, que representa un 72% del total).

Las entrevistas se han realizado a miembros de la comunidad educativa seleccionados por su conocimiento del centro y/o su papel relevante en la elaboración y desarrollo del PdC, en concreto:

- Director.
- Jefes de Estudios.
- Orientadora.
- Profesores responsables del Equipo de Mediación, Grupos Interactivos y Actividades Extraescolares.
- Alumnado: Seis alumnos/as de 3º y 4º de ESO, que conocen bien la convivencia en el Instituto, ya que forman parte del Equipo de Mediación y uno de ellos también es miembro de la Comisión de Convivencia del Consejo Escolar.
- Familias: Seis miembros de la Junta Directiva del AMPA, uno de ellos también representante de los padres en la Comisión de Convivencia del Consejo Escolar, con un buen conocimiento del IES ya que, además de sus responsabilidades como miembros del AMPA y el Consejo Escolar, sus hijos/as pertenecen a los últimos cursos de la ESO o Bachillerato, por lo que el tiempo de permanencia en el IES es de una media de cinco años.

En el siguiente cuadro se recogen los aspectos abordados con cada uno de los entrevistados.

Tabla 1.  
Relación de entrevistados y temas abordados

	Director	Jefes de Estudios	Orientadora	Coord. Equipo Mediación	Miembros AMPA	Alumnos	Coord. Grupos Interactivos	Responsable Act. extraescolares
Análisis del estado de la convivencia en el centro	X	X						
Normas de convivencia	X	X	X	X	X	X		
Tutorías	X	X	X	X	X	X		
Equipo de Mediación	X	X		X	X	X		
Alumnos ayudantes	X	X		X	X	X		
Departamento de Orientación	X	X	X	X	X	X		
Equipo Directivo	X	X	X	X	X	X		
Comisión de Convivencia	X	X	X	X	X	X		
Acciones de formación	X	X	X	X	X	X		
Aprendizaje cooperativo/ Grupos interactivos	X	X	X	X	X	X	X	
Actividades extraescolares	X	X	X	X	X	X	X	X
Agrupaciones del alumnado	X	X	X	X	X	X		
Canales de comunicación	X	X	X	X	X	X		X
Plan de Acogida	X	X	X	X	X	X		
Plan de prevención y tratamiento del acoso escolar	X	X	X	X	X	X		
Apoyos externos	X	X	X	X	X	X		
Elaboración, revisión y evaluación del PdC	X	X						

Para efectuar el análisis y validación hemos utilizado la triangulación de diversos métodos y técnicas, junto con la de datos procedentes de distintos informantes y de los documentos del centro. Todo lo anterior fue puesto en contrastación con la literatura existente sobre a los tópicos que se abordan.

En el proceso del estudio se definieron cuatro fases adaptadas a partir del método de “profundización sucesiva” (Bolívar, Domingo, & Fernández,

2001): (1) Contextualización inicial; (2) Identificación; (3) Profundización; y (4) Construcción de informes / relato y Validación.

Tabla 2

*Fases del proceso del Estudio de Caso*

<b>Fases</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Objeto de análisis</b>	<b>Sujetos/Fuentes</b>	<b>Instrumentos</b>
Contextualización inicial	Conocer datos generales del PdC. Consensuar líneas de trabajo y procedimientos.	Centro educativo. PdC.	Equipo Directivo Documentos del centro	Entrevista  Análisis de documentos
Identificación	Identificar las características y elementos fundamentales del PdC	PdC	Documentos del centro	Análisis de documentos
Profundización	Profundizar en el conocimiento de los distintos apartados del PdC	Elementos del PdC	Equipo Directivo Departamento de Orientación Profesores Alumnado Familias	Entrevistas  Análisis de documentos
Construcción del informe y Validación	Producir un informe que permita la comprensión del caso. Validar el informe	PdC	Datos aportados por los distintos instrumentos.  Informantes.	Triangulación de fuentes y técnicas.  Entrevista colectiva.

**RESULTADOS**

Los resultados del estudio los sintetizamos en dos apartados: (a) el Plan de Convivencia: contexto, origen, fundamentos y estructura; y (b) medidas del Plan de Convivencia: valoración y dificultades.

## **El Plan de Convivencia: contexto, origen, fundamentos y estructura**

El I.E.S. que estudiamos es un centro público situado en la zona sur-este de Madrid. Escolariza un alumnado heterogéneo, un 20% de alumnado inmigrante, un número significativo de alumnado de etnia gitana y alumnado con necesidades educativas específicas. Las familias son de clase baja y media-baja. Imparte enseñanzas de E.S.O. y Bachillerato, cuenta con Aula de Enlace y profesorado de apoyo para atender al alumnado con necesidades educativas especiales.

En cuanto al **origen** del PdC identificamos una serie de factores que propiciaron su desarrollo; a saber:

- La intensidad de los conflictos y problemas de convivencia, que se plantearon en el I.E.S. desde su inauguración, promovió la búsqueda activa de estrategias para mejorar la situación. “Si en algo se ha caracterizado el instituto ha sido por su constante búsqueda de estrategias para hacer frente a los problemas de convivencia que desde el comienzo se presentaron con intensidad.” (Informante 1).
- Las características de los miembros del Equipo Directivo, su disposición, sensibilidad y compromiso con unos objetivos y valores. “[...] todo el proceso educativo en el instituto,... debe ser un ámbito de aprendizaje de la convivencia y de los valores que la sustentan.” (Informante 2).
- La participación en proyectos institucionales de mejora, que aportaron formación, recursos y cobertura para el desarrollo de iniciativas en el centro. Entre ellos, el Proyecto de Formación para la Mejora de la Convivencia desde el Modelo Integrado, que durante los cursos 2003-2004 y 2004-2005, desarrolló la formación de la comunidad educativa y que permitió estructurar la gestión de la convivencia en base a ese modelo.
- El entender como una oportunidad la exigencia normativa derivada de la L.O.E. de que todos los centros dispusieran de un PdC: oportunidad para ordenar actuaciones, para explorar otras vías, para unificar criterios, para reflexionar sobre valores y para fomentar la participación.

Como ya hemos comentado, el PdC del Instituto se fundamenta en el Modelo Integrado de Mejora de la Convivencia y toma para su **estructura**

los tres ejes que propone: (1) normas; (2) estructuras para la Mejora de la Convivencia; y (3) aspectos curriculares y organizativos (Marco protector).

La siguiente figura muestra la estructura y contenidos del PdC.



Figura 1: *Estructura del Plan de Convivencia (PdC)*

## **Medidas del Plan de Convivencia (PdC)**

Presentamos los resultados sobre la valoración del impacto en la mejora de la convivencia de las principales medias descritas, así como las principales dificultades que se señalan, ilustrados con los comentarios de los informantes en las entrevistas y en algunos, por los resultados de los cuestionarios pasados por el centro.

### **Normas de convivencia**

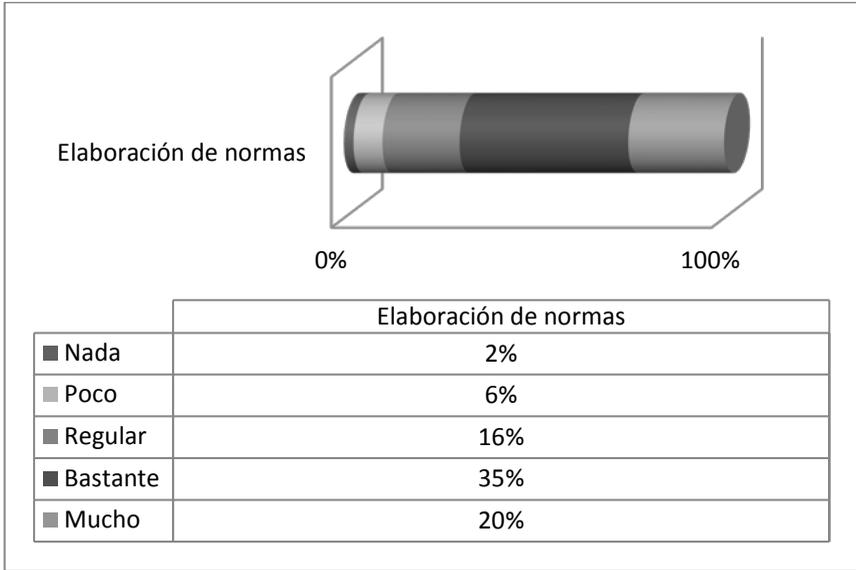
La elaboración democrática de las normas, tiene un papel importante en la mejora de la convivencia, por su dimensión formativa y por las ventajas que implica para el mayor conocimiento y asunción de las mismas. Esta valoración coincide con los trabajos realizados sobre este tema (Aguado & De Vicente, 2006; Pérez, 2009).

Lo útil no es tanto el resultado final que sería previsible, como el proceso de generación, la búsqueda de lo que va a necesitar la clase para tener un clima que permita sentirnos seguros y cómodos. (Informante 2).

Otro aspecto positivo es el hecho de que ante el incumplimiento de las normas, siempre se trata de valorar al máximo las características individuales de cada alumno/a, para dar el tratamiento más conveniente en cada caso.

[...] tenemos mucha relación con el Departamento de Orientación y sabemos la problemática que tienen los chicos/as. La mayoría de los chicos/as que generan conflictos, llevan a la espalda una problemática social muy especial. Eso ayuda a ponderar el tipo de sanción.” (Informante 3).

También se destaca el seguimiento y actualización de las normas para adecuarlas a las situaciones y necesidades que van surgiendo (por ejemplo, la inclusión este curso de una norma relativa al uso de las TIC, para dar respuesta a problemas concretos que han ido presentándose).



*Figura 2.* Resultados de la pregunta del cuestionario al profesorado sobre el grado de incidencia de la “Elaboración de Normas” por parte del alumnado en la mejora de la convivencia.

### **Estructuras para la mejora de la convivencia**

Dentro de estas estructuras se valora especialmente el papel de la Tutoría, del Equipo de Mediación y Mejora de la Convivencia, del Departamento de Orientación, del Equipo Directivo y de la Comisión de Convivencia del Consejo Escolar.

Con respecto a la **Tutoría**, se considera que el tutor/a es una figura fundamental para el desarrollo de una buena convivencia porque es un referente para el grupo-clase, tiene un conocimiento muy preciso del alumno y de su contexto sociofamiliar y puede prevenir y abordar los conflictos en el aula mediante el diálogo, generando un clima de confianza en el que los alumnos se sientan apoyados. Dentro de la literatura sobre el tema encontramos múltiples trabajos que avalan estas apreciaciones (Álvarez, 2004; De Vicente 2010).

Fundamental para todo, para motivar a los chavales, para estar en contacto con los padres...creemos que es y debe ser una figura relevante. (Informante 10)

El tutor está en el centro y está abierto tanto al alumno, como al resto del profesorado. (Informante 14)

Una buena tutoría te resuelve todo. (Informante 4)

Es el que mejor conoce al alumno y a su familia, cómo actúa en clase, qué relación tiene con el grupo. (Informante 6)

[...] hacen que los chicos estén más a gusto, que los conflictos se traten de una manera positiva. Si los chavales tienen confianza van a ir rápidamente a tratarlo con los tutores, si están acostumbrados a dialogar y a tratar las cosas con naturalidad, la convivencia va a ser muy distinta. (Informante 12)

**El Equipo de Mediación y Mejora de la Convivencia (E.M.M.C.),** tiene un papel central en el fomento de una convivencia positiva.

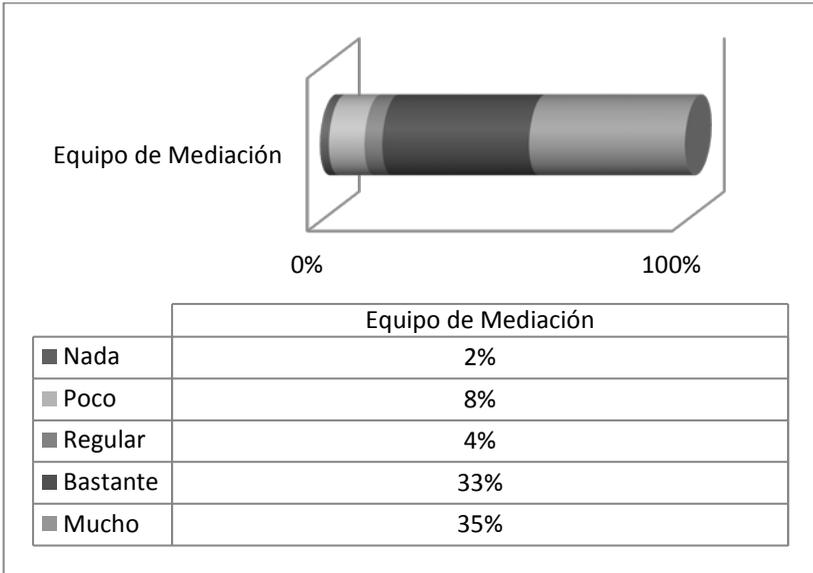
Hemos pasado de que el Equipo de Mediación sea el que resuelve una pelea entre dos chicos en el patio a que la lógica de cooperación entre los alumnos sea un elemento esencial del instituto, no sólo del Equipo de Mediación.(Informante 2).

También se señala que en el Instituto hay un número importante de alumnos/as formados en una serie de habilidades que favorecen su participación activa en la prevención y resolución de conflictos con sus compañeros:

Tenemos toda una serie de protagonistas que son los que más ven los conflictos, que están ahí...pequeños conflictos que luego podrían hacerse grandes, ellos los disuelven. Tenemos a un grupo importante de chavales formados y con unos valores muy positivos. (Informante 6)

Otro facilitador es que el E.M.M.C. cuenta con un buen soporte organizativo y apoyo institucional.

Estos aspectos ya han sido corroborados en trabajos como los recogidos en Torrego (2006 y 2008) y en Ibarrola-García e Iriarte (2012).



*Figura 3.* Resultados de la pregunta del cuestionario al profesorado sobre el grado de incidencia del "Equipo de Mediación" en la mejora de la convivencia.

La contribución principal del **Departamento de orientación** a la mejora de la convivencia son las herramientas que aporta para el desarrollo de la acción tutorial, la coordinación con la Jefatura de Estudios y el conocimiento de los alumnos.

Desde mi punto de vista lo más importante es que son capaces de hacer que el tutor disponga de instrumentos para optimizar su trabajo. (Informante 4)

Muy importante, el estar muy coordinados con Jefatura de Estudios; esto hace que se aborden los problemas desde diferentes ángulos. (Informante 3)

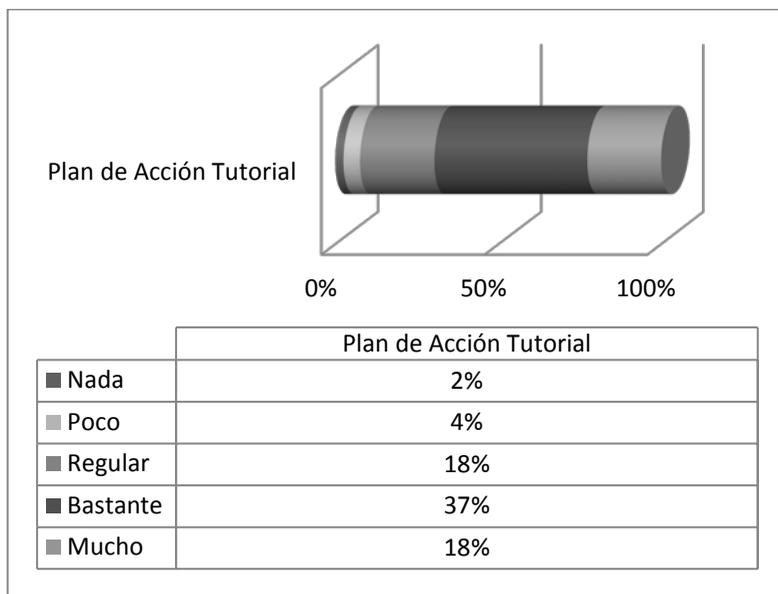


Figura 4. Resultados de la pregunta del cuestionario al profesorado sobre el grado de incidencia del "Plan de Acción Tutorial" en la mejora de la convivencia.

En cuanto al **Equipo Directivo**, la incidencia en los procesos de mejora escolar de un estilo de liderazgo pedagógico, organizativo y emocional es un aspecto ampliamente estudiado (Bolívar, 2012; Foster, 1986) y en este sentido, todos los entrevistados valoran como fundamental la labor del Equipo Directivo en la mejora de la convivencia:

La calidad humana que hay dentro del Equipo Directivo, la personalidad, la manera que se tiene de percibir lo qué es un conflicto y como gestionarlo, la mentalidad conciliadora ante todos, la disponibilidad a toda la comunidad educativa, la cercanía. (Informante 6)

Para mí sobre todo la democratización total. Se escucha a todo el mundo, se valoran todas las opiniones y se tienen en cuenta a la hora de actuar, no sólo las de los profesores, también las de los chicos, existe esa complicidad y confianza. (Informante 9)

La transparencia en la gestión... hace partícipe de sus decisiones a todo. (Informante 11)

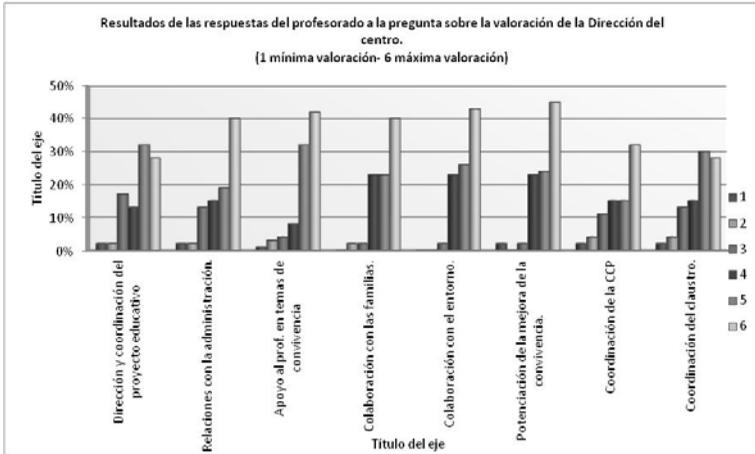


Figura 5. Resultados de las respuestas del profesorado a la pregunta sobre la valoración de la Dirección del Centro.

Tabla 3.

*Resultados de las respuestas del profesorado a la pregunta sobre la valoración de la Dirección del Centro.*

Valoración	Dirección y coordinación del proyecto Educativo	Relaciones con la administración	Apoyo al profesorado en temas de convivencia	Colaboración con las familias	Colaboración con el entorno	Potenciación de la mejora de la convivencia	Coordinación de la CCP	Coordinación del claustro
1	2%	2%	1%	0%	0%	2%	2%	2%
2	2%	2%	3%	2%	0%	0%	4%	4%
3	17%	13%	4%	2%	2%	2%	11%	13%
4	13%	15%	8%	23%	23%	23%	15%	15%
5	32%	19%	32%	23%	24%	24%	15%	30%
6	28%	40%	42%	40%	46%	45%	32%	28%

El funcionamiento de la **Comisión de Convivencia del Consejo Escolar**, que se reúne semanalmente, permite conocer la situación de convivencia del centro, orientar el trabajo, debatir y consensuar las medidas o sanciones a tomar. El análisis de los datos y opiniones que aportan los distintos integrantes (profesorado, padres, madres, alumnado, Equipo Directivo, Orientadora, Coordinador del EMMC) favorece que la comunidad educativa perciba la convivencia como algo que es de todos y que ante los problemas se actúa de forma consensuada.

Compartimos las decisiones importantes sobre los grandes problemas de convivencia. Hay veces en las que uno no sabe si se está equivocando, si se está siendo demasiado rígido, demasiado flexible, entonces, el hecho de que estemos diferentes agentes, de distintas partes del centro ayuda a tomar decisiones que son importantes. (Informante 10)

### **Aspectos curriculares y organizativos**

En el IES existe la convicción de que la educación ha de trabajar en la doble vertiente de la convivencia y del aprendizaje, entendiendo que entre ambos existen unas estrechas relaciones:

Entre los dos grandes ámbitos educativos, el que hace referencia a los aprendizajes y el que hace referencia a los aspectos convivenciales, hay una complementariedad total. Por un lado, la convivencia debe favorecer el estudio, el aprendizaje, el conocimiento. Por otro, el éxito escolar del alumnado y la buena marcha de las actividades académicas favorece la armonía y buena convivencia. (Plan de Convivencia, 2).

En esta línea se encuentra la idea de acoger y atender adecuadamente a todo tipo de alumnado, potenciando cualquier iniciativa que haga posible una mayor inclusión.

[...] intentamos ajustarnos a las necesidades de los chicos, buscando que las expectativas de éxito sean posibles y buenas, porque eso mejora la convivencia. (Informante 1)

Para ello, junto a las medidas de atención a la diversidad comunes a todos los centros, se ponen en marcha otras fórmulas como los grupos de refuerzo curricular, dirigidos al alumnado de 1º y 2º de ESO, con bajo nivel curricular y una actitud positiva. El equipo docente de estos grupos es voluntario, mantienen una estrecha coordinación y se intenta que cada profesor/a imparta más de una materia, para favorecer el seguimiento del alumnado y la adquisición de competencias básicas.

Otras medidas tienen que ver con estrategias metodológicas como los **Grupos Interactivos (GI)**. Los GI emplean la dinámica de grupos heterogéneos con la participación de alumnos voluntarios de cursos superiores. Se organiza el aula en pequeños grupos y en cada uno de ellos participa un/a alumno/a voluntario/a que favorece y dinamiza las interacciones entre los/as alumnos/as para sean ellos/as quienes resuelvan la tarea intercambiando opiniones, explicándose unos/as a otros/as, etc. Se establece un tiempo para que realicen la tarea, tras el cual los/as alumnos/as rotan a otra mesa con otro/a voluntario/a para hacer otras actividades distintas. Trascurrido el periodo lectivo, el alumnado ha pasado por todos los grupos y realizado todas las actividades.

Los G. I. contribuyen a la mejora de la convivencia, ya que favorecen la relación positiva entre alumnos/as de distintas edades, promueven valores de ayuda, cooperación y solidaridad, desarrollan habilidades de comunicación, de resolución de conflictos, etc., lo que genera un mejor clima en el aula. En los cuestionarios que se aplican a final de curso, se constata la satisfacción de todos/as (alumnado voluntario, alumnado receptor, profesorado), tanto en aspectos de aprendizaje, como de convivencia. Es significativo el hecho de que los/as alumnos/as que han recibido ayuda, se presentan después como voluntarios/as para ayudar a sus compañeros/as de cursos inferiores.

Los chavales dicen en las encuestas que les gusta más aprender con sus iguales, que es más divertido, que es una forma de cambiar la rutina de la clase, que aprenden mejor. Los voluntarios dicen que se sienten bien ayudando a los demás y que esta actividad les ayuda a recordar cosas que habían olvidado. Tanto unos como otros dicen que mejoran las relaciones entre ellos, entre los más pequeños y los más mayores. (Informante 19).

Las **Actividades Extraescolares** tienen un destacado papel en la mejora de la convivencia porque contribuyen mucho al conocimiento de los alumnos entre sí y de los profesores y alumnos, porque promueven aprendizajes a través de otro tipo de actividades y en otros contextos y también porque desarrollan el sentido de pertenencia al centro.

Es una forma diferente de aprender, más dinámica, más cercana entre los alumnos y el profesor, fuera del entorno escolar, que parece que están aprendiendo sin esfuerzo. (Informante 8)

[...] te conoces te relacionas con otra gente, en vez de estar tanto con tu clase, sobre todo las de dormir fuera; los de nuestra clase nos conocimos en las excursiones; los intercambios fuera de España también están muy bien.” (Informante 16)

Traspasar las barreras de la valla... darte a conocer, que todo el mundo conozca el centro...favorece el conocimiento del barrio y del instituto que es algo parte del barrio, es abierto. (Informante 6)

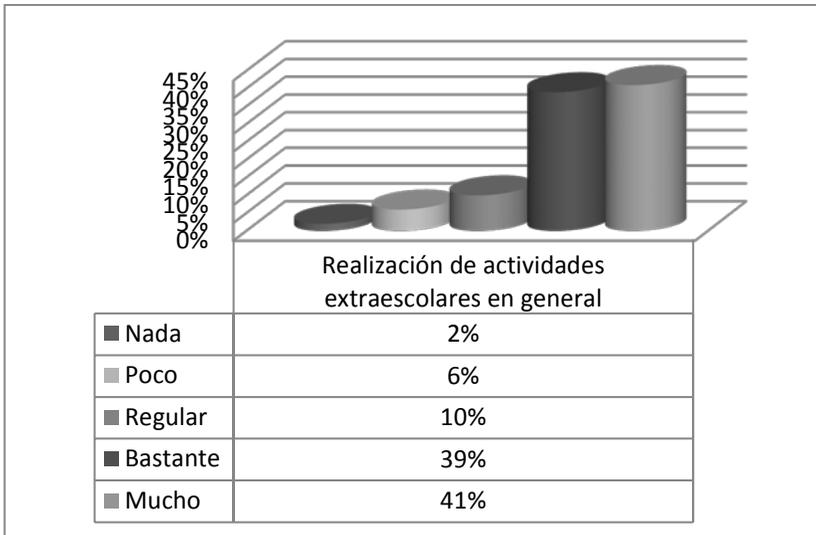


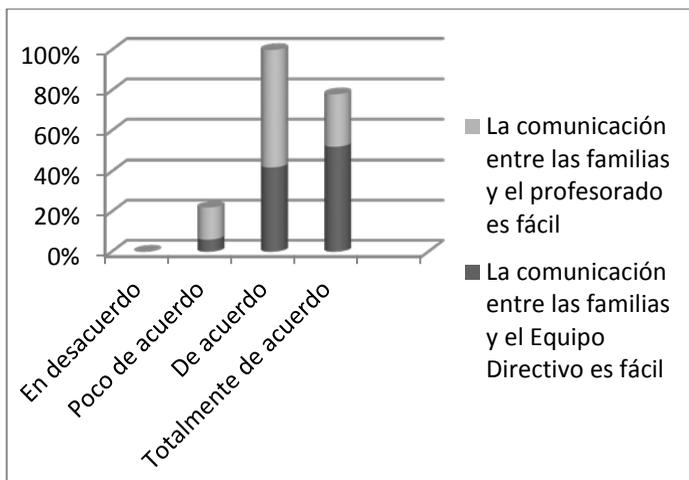
Figura 6. Resultados de la pregunta del cuestionario al profesorado sobre el grado de incidencia de las "Actividades Extraescolares" en la mejora de la convivencia.

Con respecto a las **Agrupaciones del alumnado**, la configuración heterogénea de los grupos y la ubicación espacial de las aulas con distintos niveles intercalados, facilita la convivencia y el aprendizaje, ya que promueve valores de aceptación de las diferencias, de colaboración y ayuda mutua entre el alumnado de distintas edades, evita la segregación y favorece la motivación.

La idea es favorecer “que los más pequeños aprendan pautas de comportamiento positivas de los mayores y el ambiente de los pasillos sea más sosegado.” (Plan de Convivencia, 21).

La valoración de los **Canales de comunicación** es muy positiva destacando la disponibilidad y apertura del centro y las posibilidades de comunicación que se abren desde la creación de un dominio web propio, que permite por ejemplo, que cada alumno/a y todas las familias que lo solicitan, tengan una dirección de correo, por lo que es posible una comunicación rápida y eficaz.

[...] en general hay mucha disponibilidad del centro y toda la comunidad educativa hacia la familia...desde reuniones mensuales del Director con los padres que quieren asistir, citas con quien sea, existe esa disponibilidad” (Informante 11)



*Figura 7.* Resultados del cuestionario a las familias sobre la comunicación con el equipo directivo y el profesorado.

La buena coordinación y colaboración con los **Apoyos Externos** facilita el aprovechamiento de los recursos y la apertura del centro al barrio. Para algunos/as alumnos/as las personas de estos grupos, constituyen un referente con más posibilidades de acercamiento que el propio centro.

Muchos chavales si no fuesen a estas asociaciones, su tiempo libre lo pasarían en la calle. Hay una coordinación muy buena, ellos son un referente importantísimo para los chavales y muchas veces consiguen más que nosotros por el hecho de ser de fuera del centro. (Informante 6)

Las **dificultades** que manifiestan los entrevistados están relacionadas con varios ámbitos, uno de ellos es la falta de recursos bien sean materiales, personales o de disposición de tiempos para realizar en mejores condiciones muchas de las actuaciones mencionadas.

Falta de recursos económicos y de apoyo institucional que den cobertura a las diversas iniciativas y necesidades del centro (Informante 1)

Falta de tiempo específico de los profesores responsables para poder dedicar a los GI, que afecta sobre todo al seguimiento de los mismos. (Informante 19)

Otro ámbito de dificultad se relaciona con la falta de medidas eficaces para abordar los problemas del alumnado que presenta mayores dificultades.

Chavales muy acostumbrados a recibir sanciones no tienen estrategias alternativas. (Informante 2)

Es muy difícil acceder a determinadas familias y los Servicios Sociales están desbordados. (Informante 6)

También se señala la dependencia del buen funcionamiento de estructuras centrales, como la tutoría, de las características personales del profesorado que desempeña esta importante función, no estando aseguradas una formación o competencias profesionales previas.

Depende mucho de la persona que ejerza la función de tutor; no siempre puede ser tutor la persona que quiere o que está mejor preparada, entre otras cosas porque está condicionado a sus horas lectivas. (Informante 4)

Falta de formación, ya que los profesores conocen bien su materia, pero necesitan saber cómo tratar con un grupo, qué hacer cuando hay un conflicto y eso necesita una formación específica. (Informante 2)

Otra debilidad es el insuficiente desarrollo de alguno de los aspectos del PdC, como las asambleas de aula:

Es algo que podría mejorar bastante y que podría contribuir muchísimo a la formación como ciudadanos de los chicos y las chicas. (Informante 1)

También está el hecho de que una pequeña parte del profesorado (un 10%) no está muy de acuerdo con el PdC y sería más partidaria de una línea más sancionadora:

Ellos llevarían el tema de convivencia de una manera distinta y eso crea fricciones y distintas maneras de verlo, no apoyan la manera en la que se hace y la critican. No obstante, es un porcentaje minoritario. (Informante 6)

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A partir de los datos que nos aporta el caso podemos extraer unas conclusiones generales que pueden ser útiles en el desarrollo de planes de convivencia en los institutos de educación secundaria. Con respecto a los límites que presenta el Estudio de Caso en cuanto a su capacidad de generalizar los hallazgos de la investigación, hay que tener en cuenta que la utilidad del conocimiento en investigaciones de enfoque cualitativo no es del orden de la generalización sino de la transferencia. Santos Guerra (1994, p. 265) señala que los resultados de la investigación cualitativa pueden transferirse a otros contextos a través de una sencilla y a la vez compleja pregunta: ¿Sucederá en este otro contexto, lo que se ha

descubierto en aquél? En este sentido, Eisner (1998) afirma que si aprendemos algo acerca de un caso que desconocíamos al principio del estudio, no sólo habremos alcanzado una mayor conciencia de la cualidad o del rasgo de ese caso concreto, sino que también habremos aprendido a buscar esa cualidad y ese rasgo en otros casos. Por otro lado, tal como hemos ido indicando al presentar los resultados, existen investigaciones de otros autores que confirman los hallazgos encontrados en nuestro estudio.

Las principales **conclusiones** son las siguientes:

- La convivencia mejora cuando el centro cuenta con un plan de intervención global, fundamentado, coherente con los valores y los objetivos que se plantea como institución educativa y ajustado a las características de su contexto particular. En este estudio de caso hemos visto cómo a partir de las necesidades detectadas en el centro, se ponen en marcha una serie de medidas que, fundamentadas en el marco del Modelo Integrado, son concretadas en su realidad específica. Dentro de este proceso, destaca la coherencia con los valores expresados en el Proyecto Educativo y la integración de los diversos proyectos y medidas que el centro viene desarrollando dentro del ámbito curricular y organizativo.
- La puesta en marcha de planes de mejora de la convivencia necesita de personas comprometidas que cuenten con liderazgo reconocido en el centro. El desarrollo de un plan global, requiere de un liderazgo institucional, pedagógico y emocional, que desempeñe funciones relacionadas con la orientación y dirección general de la convivencia en el centro, con el establecimiento de las condiciones organizativas necesarias, con el impulso de la formación y la innovación, con la preocupación por el establecimiento de un clima que fomente la confianza, la seguridad y el sentido de pertenencia, desde un estilo democrático basado en la escucha, la participación, la información y la toma en consideración de las aportaciones de los distintos miembros de la comunidad educativa. En el caso se muestra claramente este aspecto.
- El Equipo de Mediación y Mejora de la Convivencia es una estructura clave en la mejora de la convivencia. La mediación es un método de resolución de conflictos que por sus planteamientos de base ofrece muchas posibilidades transformadoras a los centros educativos, siempre y cuando se cuente con condiciones adecuadas,

como una formación específica, una visión global de la gestión de la convivencia, la concreción en acciones específicas y medidas organizativas que hagan posible su desarrollo, como así ha ocurrido en el IES que estudiamos.

- La tutoría es una vía privilegiada para la educación en convivencia, pero es necesario mejorar las condiciones para su desarrollo ya que éstas no se encuentran suficientemente aseguradas. En la práctica, comprobamos que el buen desempeño de la labor tutorial depende sobre todo de las características personales del tutor y tanto sus aptitudes, como sus actitudes no están garantizadas de antemano. Esto se debe en gran medida a la falta de formación inicial y permanente de los tutores y al sistema de asignación de tutorías que no asegura la elección de las personas más idóneas. Otros factores como tiempos específicos para el desarrollo de la labor tutorial también inciden la eficacia de una función clave como esta.
- La cercanía afectiva, el diálogo, la escucha, el respeto, la atención y cuidado de los aspectos personales y del clima relacional, son necesarios para una buena convivencia. Estas actitudes y valores éticos configuran un estilo de relación y un ambiente en el que todos los miembros de la comunidad educativa se pueden sentir apreciados, seguros, respetados y valorados dentro de su singularidad. Los entrevistados en esta investigación, reconocen estas actitudes en una gran parte de las personas del centro y lo consideran uno de los pilares básicos del buen clima de convivencia en el instituto.
- El desarrollo de actuaciones en el campo de la convivencia necesita de una formación específica. La construcción de una cultura escolar que promueva una convivencia pacífica, justa y democrática, necesita de una serie de actitudes creencias, valores y compromisos, pero también requiere una formación y preparación específica. Según muestra este estudio, los buenos resultados en la mejora de la convivencia, se deben, entre otras cosas, al hecho de que cuentan con un número importante de personas formadas en la comunidad educativa, sobre todo, profesores/as y alumnos/as del E.M.M.C.
- La convivencia y el aprendizaje están estrechamente vinculados. La convivencia y el aprendizaje constituyen los dos ejes vertebradores

de los centros que abordan su tarea desde una perspectiva global, de tal manera que despliegan medidas para conseguir un buen clima de convivencia que genere unas condiciones favorables para el aprendizaje y al mismo tiempo desarrollan iniciativas en el campo del currículo y la organización escolar que propicien el éxito académico de todo el alumnado, desde el convencimiento de que estas expectativas mejoran la convivencia. Estos planteamientos han marcado desde el comienzo la orientación general del instituto que estudiamos y por eso han incorporado a su Plan de Convivencia medidas destinadas a favorecer el aprendizaje de todo su alumnado y el éxito académico, que desde los principios de colaboración, participación e inclusión, han ido ajustando a las necesidades y características de su contexto particular.

- Para mejorar la convivencia se necesita una conexión con el medio. Mantener una apertura, colaboración y compromiso entre la institución educativa y su entorno, potencia una red social y comunitaria de participación y cooperación. El instituto que estudiamos ha desarrollado este planteamiento mediante el despliegue de proyectos y acciones en el contexto más cercano del barrio y la ciudad y en contextos más lejanos de otros países. Todos estos proyectos, hacen realidad objetivos y valores del centro, como la participación, la comunicación, la solidaridad o el aprendizaje activo.
- La mejora de la convivencia requiere de una observación activa y una evaluación sistemática de las actuaciones que se realizan para valorar la calidad de las relaciones, detectar necesidades, ajustar las intervenciones y programar las medidas más adecuadas. En este instituto se desarrolla esta observación continuada, activa y participativa, fundamentalmente a través del seguimiento que se hace del estado de la convivencia en el Equipo de Mediación y Mejora de la Convivencia y en las reuniones semanales de la Comisión de Convivencia del Consejo Escolar. La evaluación a través de cuestionarios a la comunidad educativa y la reflexión que se realiza en la memoria final, contribuyen a la valoración global del estado de la convivencia y de las distintas actuaciones que se desarrollan.

En cuanto a las **recomendaciones**, consideramos que el instituto tiene ante sí en estos momentos algunos retos que son generalizables a otros centros, como:

- Mejorar el desarrollo de la acción tutorial mediante la formación de los/as tutores/as, la asignación y elección de tutorías por aquellos/as profesores/as que tengan el perfil más adecuado.
- Ampliar, profundizar y coordinar el despliegue de medidas en el ámbito del currículo. Convendría debatir en los departamentos y en la Comisión de Coordinación Pedagógica, la puesta en práctica de determinadas estrategias metodológicas que se están aplicando, como por ejemplo el aprendizaje cooperativo y coordinarlas dentro de un plan conjunto de centro.
- Generalizar la formación en convivencia a todo el alumnado, insertando esta formación dentro del currículo.
- Encontrar recursos para intervenir en los casos más difíciles. Aunque se trata de un número reducido de casos, es sobre los que recae el mayor número de sanciones y también sobre los que resulta más complejo intervenir, ya que los procedimientos habituales muestran escasa eficacia. Es por tanto un verdadero reto, encontrar recursos útiles que permitan actuar con el alumnado, con el profesorado, con las familias y con el contexto social, en coordinación con los diversos agentes y servicios comunitarios.

## Notas

<sup>1</sup> Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo de Educación, en concreto el Art 121, donde se indica que el Proyecto Educativo ha de recoger los valores, objetivos y prioridades de actuación, además, de la concreción de los currículos, el tratamiento transversal en las áreas, de la educación en valores y otras enseñanzas. El Proyecto Educativo de Centro recogerá también el Plan de convivencia.

<sup>2</sup> Algunos ejemplos los podemos encontrar en las propuestas realizadas desde diferentes comunidades autónomas son: Guía para la elaboración del Plan de Convivencia, Junta de Andalucía (2007); Orientaciones para la elaboración del Plan de Convivencia de los centros educativos. Gobierno de Cantabria (2007); Guía para la elaboración del Plan de Convivencia en los Centros Docentes. Gobierno de Canarias (2010).

## References

- Aguado, C., & De Vicente, J. (2006). Gestión democrática de las normas. En J. C. Torrego (Coord.), *Modelo integrado de mejora de la convivencia: Estrategias de Mediación y tratamiento de conflictos* (pp. 139-172). Barcelona: Graó.
- Alario, R., & Gavilán, P. (2010). *Aprendizaje cooperativo. Una metodología con futuro. Principios y aplicaciones*. Madrid CCS.
- Álvarez González, M. (2004). La acción tutorial como factor de calidad de la educación. En VV.AA. *Contextos educativos y acción tutorial* (pp. 71-109). Madrid: Ministerio de Educación.
- Arribas, J. M., & Torrego, J. C. (2008). Cómo elaborar y desarrollar el Plan de Convivencia. En J. C. Torrego (Coord.), *El Plan de Convivencia. Fundamentos y recursos para su elaboración y desarrollo* (pp. 95-166). Madrid: Alianza Editorial.
- Bolívar, A. (1999). *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Síntesis.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Bolívar, A., Domingo, J., & Fernández, M. (2001). *La investigación biográfico -narrativa en educación. Enfoque y metodología*. Madrid: La Muralla.
- Boqué, M. C. (2010). Mediación escolar: pasado, presente y futuro. En J. J. Gázquez Linares & M. C. Pérez Fuentes (Coords.), *La convivencia escolar: aspectos psicológicos y educativos* (pp. 209-214). Granada: Geu.
- Boqué, C. (2005). *Hagamos las paces. Mediación 3-6 años*. Barcelona: Ceac.
- Boqué, C. (2002). *Guía de mediación escolar. Programa comprensivo de actividades de 6 a 16 años*. Barcelona: Octaedro-Rosa Sensat.
- Carbonell, J. L. (Dir.)(1999). *Programa para el desarrollo de la Convivencia y la Prevención de los malos tratos. Convivir es vivir*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.
- Carbonell, J.L. (Coord.). (1997). *Convivir es vivir. Programa de desarrollo de la convivencia en los centros educativos de la Comunidad de Madrid*. Madrid: Obra Social de Caja Madrid.

- Cowie, H., Naylor, P., Talamelli, L., Chauhan, P., & Smith, P. (2002). Knowledge, use of and attitudes towards peer support. *Journal of Adolescence*, 25, 453-467. doi: 10.1006/jado.2002.0498
- DECRETO 19/2007, de 23 de enero, por el que se adoptan medidas para la promoción de la Cultura de Paz y la Mejora de la Convivencia en los Centros Educativos sostenidos con fondos públicos. Recuperado de <http://www.juntadeandalucia.es/boja/boletines/2007/25/d/2.html>
- DDE de País Vasco (2000). Programa Convivencia en los Centros Escolares. País Vasco. Dirección de innovación Educativa del Departamento de Educación.
- Defensor del Pueblo-UNICEF (2000). *Informe sobre violencia escolar: El maltrato entre iguales en la educación secundaria obligatoria*. Madrid: Publicaciones de la Oficina del Defensor del Pueblo.
- Defensor del Pueblo (2007). *El maltrato entre iguales en la Educación Secundaria Obligatoria 1999-2006. Nuevo estudio y actualización del Informe 2000*. Madrid: Publicaciones de la Oficina del Defensor del Pueblo.
- De Vicente, J. (2010). *7 ideas clave. Escuelas sostenibles en convivencia*. Barcelona: Graó.
- Díaz-Aguado, M. J. (2005). La violencia entre iguales en la adolescencia y su prevención desde la escuela. *Psicothema*, 17, 549-558. Recueprado de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3144>
- Díaz-Aguado, M. J. (1996). *Programas de educación para la tolerancia y prevención de la violencia en los jóvenes*. Madrid: Instituto de la Juventud, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Domingo, J. (coord.). (2005). Nuevas formas de asesorar y apoyar a los centros educativos, *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3 (1), 382-402. Recuperado de [http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/Vol3n1\\_e/Domingoetal.pdf](http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/Vol3n1_e/Domingoetal.pdf)
- ECE de Murcia (2000). *Plan Regional para el desarrollo de la Convivencia Escolar*. Murcia: Consejería de Educación y Ciencia.
- Eisner, E. (1998). *El ojo ilustrado*. Barcelona: Paidós.
- Escudero, J.M. (1992). La escuela como espacio de cambio educativo: estrategias de cambio y formación basadas en el centro escolar. En J. M. Escudero & J. López (Coords.), *Los desafíos de las reformas*

- escolares. *Cambio educativo y formación para el cambio* (pp. 263-299). Sevilla: Arquetipo Ediciones.
- Feito, R. y García, R.J. (2007). *Proyecto Atlántida. Las escuelas democráticas. Redes educativas para la construcción de la Ciudadanía*. Madrid: Proyecto Atlántida. Recuperado de [http://www.portalinnova.org/courses/CL8b31/document/Carpetas\\_Atl%C3%A1ntida\\_2007/Escuelas\\_Democr%C3%A1ticas.pdf](http://www.portalinnova.org/courses/CL8b31/document/Carpetas_Atl%C3%A1ntida_2007/Escuelas_Democr%C3%A1ticas.pdf)
- Foster, W. (1986). *The Reconstruction of Leadership*. Victoria: Deakin University Press.
- Fullan, M. (1993). *Change forces: Probing the depths of educational reform*. Londres: Falmer.
- Galán, A., & Torrego, J. C. (2008). Investigación evaluativa sobre el programa de mediación en centros escolares. *Revista de Educación*, 347, 369-394. Recuperado de [http://www.revistaeducacion.mec.es/re347/re347\\_17.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re347/re347_17.pdf)
- Galtung, J. (1998). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución*. Bilbao: Gernika Gogoratuz.
- Gobierno de Canarias. (2010). *Orientaciones para la elaboración del Plan de convivencia en los centros educativos*. Recuperado de [http://www.gobiernodecanarias.org/educacion/5/DGOIE/PublicaCE/docsup/Orientac\\_plan\\_convivencia.pdf](http://www.gobiernodecanarias.org/educacion/5/DGOIE/PublicaCE/docsup/Orientac_plan_convivencia.pdf)
- Gobierno de Cantabria. (2007). *Orientaciones para la elaboración del Plan de convivencia de los centros educativos*. Recuperado de [http://www.educantabria.es/docs/planes/proyectos\\_curriculares/documentos\\_orientaciones/orientaciones\\_plan\\_convivencia\\_centros.pdf?phpMyAdmin=DxoCAdBlc%2CANuNikvc-WZcMiFvc](http://www.educantabria.es/docs/planes/proyectos_curriculares/documentos_orientaciones/orientaciones_plan_convivencia_centros.pdf?phpMyAdmin=DxoCAdBlc%2CANuNikvc-WZcMiFvc)
- Ibarrola-García, S., & Iriarte Redín, C. (2012). *La convivencia escolar en positivo*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2003). *Joining together. Group theory and groups skills*. Minnesota: Interaction Book Company
- Lederach, J. P. (2000). *ABC de la paz y los conflictos*. Madrid: Catarata.
- Lederach, J. P. (2010). *Transformación de conflictos*. Barcelona: ICIP
- Luengo, F., & Moreno, J. M. (2007). *Protocolos de convivencia. Gestión de la prevención y urgencia en los conflictos escolares*. Madrid: Proyecto Atlántida. Recuperado de [http://www.portalinnova.org/courses/CL8b31/document/Carpetas\\_Atl%C3%A1ntida\\_2007/Protocolos\\_de\\_Convivencia.pdf](http://www.portalinnova.org/courses/CL8b31/document/Carpetas_Atl%C3%A1ntida_2007/Protocolos_de_Convivencia.pdf)

- Ministerio de Educación. (2010). *Estudio estatal sobre la convivencia escolar en la educación secundaria obligatoria*. Secretaría General Técnica. Subdirección General de Documentación y Publicaciones.
- Monjas, M. I., & Avilés, J. M. (2003). *Programa de sensibilización contra el maltrato entre iguales*. Valladolid: Junta de Castilla y León.
- Monjas, I. (2000). *Programa de enseñanza de habilidades sociales (PEHIS)*. Madrid: CEPE.
- Moreno, J. M. y Torrego, J. C. (2001). El asesoramiento para la resolución de conflictos en centros escolares: el enfoque de “respuesta global. En J. Domingo (Ed.), *Asesoramiento al centro educativo* (pp. 290-308). Barcelona: Octaedro-Ediciones Universitarias de Barcelona.
- Negro, A., & Torrego, J. C. (2013). *El aprendizaje cooperativo en las aulas*. Madrid: Alianza Editorial.
- Ortega, R. (1997). El proyecto Sevilla antiviolencia escolar. Un modelo de intervención preventiva contra los malos tratos entre iguales. *Revista de Educación*, 313, 143-161. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre313/re3130700461.pdf?documentId=0901e72b81272c0f>
- Pérez, C. (2009). *Valores y normas para la convivencia en el aula*. Madrid. EOS.
- Pérez, C., & López, I. (2010). Educar para la convivencia en los centros escolares. *Edetania*, 38, 73- 94.
- Santos Guerra, M. A. (1994). *Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar*. Málaga: Aljibe.
- Segura, M., Gil, M.M., Muñiz, A. (2011). *El aula de convivencia*. Madrid: Narcea.
- Stake, R. E. (1995). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Stoll, L., & Fink, D. (2000). *Para cambiar nuestras escuelas*. Barcelona: Octaedro.
- Torrego, J. C. (Coord.). (2000). *Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores*. Madrid: Narcea.
- Torrego, J. C. (Coord.) (2006). *Modelo integrado de mejora de la convivencia: Estrategias de Mediación y tratamiento de conflictos*. Barcelona: Graó.
- Torrego, J. C. (2008). *El Plan de Convivencia. Fundamentos y recursos para su elaboración y desarrollo*. Madrid: Alianza Editorial.

- Torrego, J. C. (2010). La mejora de la convivencia en un Instituto de Educación Secundaria de la Comunidad de Madrid. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 14(1), 251-274. Recuperado de <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev141ART13.pdf>
- Torrego, J. C. (Coord.) (2013). *La ayuda entre iguales para mejorar la convivencia escolar*. Madrid: Narcea
- Trianes, M. V., & Fernández Figarés, C. (2001). *Aprender a ser personas y a convivir*. Bilbao: Descleé de Brower.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. California: Sage.

**Juan Carlos Torrego** is Professor in the Department of Educational Sciences at Universidad de Alcalá. Spain.

**Concepción Martínez** is Instructor in the Department of Educational Sciences at Universidad de Alcalá. Spain.

Contact Address: Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad de Alcalá, Calle de Madrid, 1, CP 19001 Guadalajara, España. Email: [juancarlos.torrego@uah.es](mailto:juancarlos.torrego@uah.es)