

EDUCAR PARA LA CONVIVENCIA

DOCUMENTOS



FORO Calidad y Libertad de la Enseñanza

DOCUMENTOS

**EDUCAR PARA
LA CONVIVENCIA**

FORO, cuyo lema es “Calidad y libertad de la enseñanza”, plantea en este documento un debate sobre la convivencia en la escuela. Pretendemos buscar puntos de encuentro que permitan poner encima de la mesa una serie de reflexiones, análisis y propuestas que redunden en una mejora del ambiente en la comunidad educativa.

Partimos de la persistente conflictividad que padecen muchos centros educativos, sin olvidar el influjo que ejercen los numerosos casos, reflejados por los medios de comunicación, de atentados graves contra la convivencia en el ámbito doméstico y social.

Los casos de violencia en la escuela no parecen fenómenos aislados, sino manifestaciones de un problema generalizado: la falta de las condiciones precisas para el desarrollo de una educación de calidad.



Planteamos tres interrogantes:

- 1. ¿Qué está pasando en la escuela?*
- 2. ¿Por qué está pasando esto?*
- 3. ¿Qué hacer para mejorar la convivencia en la escuela?*

Partimos de un concepto de convivencia

La convivencia no es la mera ausencia de violencia. La convivencia es resultado y expresión de múltiples factores, como son la comunicación, el diálogo, la cooperación, el respeto mutuo, etc.

Apostamos por la escuela como marco ideal para educar en la convivencia

La escuela y la familia, como espacios de socialización, educan en modos determinados de convivir, relacionarse y cooperar con los demás. La convivencia es el termómetro de la marcha de un centro educativo.

**¿Qué está pasando
en la escuela?**



Esta pregunta comprende múltiples interrogantes de difícil respuesta, más aún si con dichas respuestas se pretende encontrar medios más adecuados para poner remedio a las deficiencias que detectamos y elevar los niveles de calidad educativa.

Algunos indicadores

Sabemos que existen ciertos indicadores que informan, detectan y llaman la atención sobre lo que está sucediendo ante cualquier cuestión.

Resaltamos tres indicadores que reflejan la falta de convivencia que padecen muchos centros:

- Manifestaciones violentas y deterioro de la convivencia en el ámbito escolar.
- Problemas de disciplina.
- Desmotivación y falta de criterios comunes del profesorado.

El objetivo que perseguimos al seleccionar estos indicadores es centrar nuestra reflexión para interpretar lo que está pasando. Según Alejandro Tiana “un indicador no es más que una señal que permite iluminar y representar los aspectos de la realidad que no son directamente accesibles al observador.”

1. Manifestaciones violentas y deterioro de la convivencia en el ámbito escolar

Una de las principales preocupaciones que viven actualmente los centros educativos es la falta de un clima de convivencia mínimo que se requiere para el desarrollo de las actividades educativas.

Cada día son más frecuentes las faltas de respeto, la transgresión de normas, indisciplina, agresiones, riñas, insultos, pintadas, voces, roturas... Estos comportamientos no sólo perjudican el aprendizaje, sino también la convivencia, llegando en ocasiones a derivar en manifestaciones violentas, incluso dentro del contexto escolar.

Esta situación no tiene su origen en el ámbito escolar, ni es exclusiva del mismo. Es un problema genérico de la sociedad actual, que aflora en la escuela como reflejo de la sociedad. Teniendo esto en cuenta, las soluciones que se busquen deben afectar no sólo al ámbito educativo sino al conjunto de la sociedad.

0
■ ■ ■
7

2. Problemas de disciplina

La indisciplina es un problema cada vez más frecuente en los centros escolares. Según el Informe del INCE de 1997 cuatro de cada cinco respuestas sobre el funcionamiento de los centros reconocen la amenaza de la indisciplina. Las situaciones más frecuentes son el alboroto fuera del aula, las faltas de respeto a compañeros y compañeras, el desorden en el aula, las agresiones morales (insultos, descalificaciones, amenazas) y las faltas de respeto al profesorado.

Aunque la convivencia en la escuela empieza a ser uno de los objetivos prioritarios para las autoridades educativas, aún no se hacen realidad las medidas que podrían adoptar al respecto.

Esto provoca sentimientos de impotencia y de frustración en el profesorado, en los directivos de los centros, y en todos los sectores de la comunidad escolar.

Aparecen otros problemas familiares y sociales que están en la base de estas nuevas amenazas a la convivencia: la descomposición y desestabilización de la familia, una preocupante y creciente crisis de valores, el incremento de la influencia negativa de los medios de comunicación, comportamientos intolerantes, tendencias marcadas por el consumismo, lacras asociadas al desempleo o la drogadicción.

En la actualidad el entorno escolar es más diversificado y heterogéneo, por ello más complejo y conflictivo. Determinadas circunstancias hacen que estos problemas aparezcan en algunos centros con menor intensidad o de forma puntual.

3. Desmotivación y falta de criterios comunes del profesorado

Como consecuencia de lo expuesto hasta ahora aparece una clara falta de unidad de criterios en los educadores, sobre la que queremos reflexionar planteando algunos interrogantes.

¿El profesorado asume que hay que educar en valores?

El modelo de educación integral define que la función del profesor es educar y formar, no únicamente la de instruir.

¿Cuáles serían esos valores?

En el pasado la sociedad, en perfecta sintonía con la escuela, aceptaba una determinada jerarquía de valores. Hoy tenemos que partir de una pluralidad de opciones axiológicas y tenemos que generar un marco constante de diálogo para estructurar los valores sobre los que asentar la convivencia en

la escuela. Cada comunidad educativa debería generar este marco de diálogo desde su proyecto educativo para concretar y establecer en qué valores se asienta la convivencia y qué antivalores la deterioran.

¿Se tiene formación sobre cómo enseñar y evaluar los valores?

La educación en la convivencia se debe empezar a construir atendiendo en primer lugar a la formación específica del profesorado. No bastan los conocimientos teóricos, ni unos materiales con actividades. Es necesario un conjunto de estrategias de actuación comunes al profesorado. Hay que poner en sus manos los instrumentos y modelos de intervención educativa que ayuden a conseguir una escuela habitable, donde los profesores se encuentren más motivados.

Determinados objetivos pasarán al ámbito de competencia del profesorado: que los alumnos sean capaces de comunicarse y de relacionarse con personas de su entorno, con sentido de libertad y responsabilidad, hacia el entorno social y respeto a las normas de convivencia.

Una disciplina bien encauzada no resta libertad, ni disminuye espontaneidad. Evitar los extremismos y buscar una postura adecuada sin criticarlo todo, ni excusarlo todo.

La educación no se reduce a una serie de pautas pedagógicas. Es imprescindible el testimonio del educador que sabe acompañar, estar y caminar al lado, e incluso ir un paso por delante.

En la tercera parte de este documento sugerimos 20 indicadores o variables que pueden orientar sobre las necesidades de formación en el ámbito educativo y que pueden a su vez convertirse en unos criterios para evaluar la calidad de la convivencia en los centros educativos.

**¿Por qué está
pasando esto?**



1. Los cambios del entorno son agentes que configuran el comportamiento

La sociedad actual vive en vertiginoso cambio y por ello en ocasiones nos resulta difícil llegar a comprenderla. Nos vemos impulsados a construir nuestra existencia cotidiana en torno a tensiones constantes entre polos opuestos y complementarios. La persona se ve inmersa en esta sociedad y se siente a la vez sujeto activo y pasivo de la misma. El proceso de transformación que sufre es consecuencia de los cambios culturales, científicos, políticos y económicos que afectan, significativamente, a las personas, y con más fuerza todavía a los jóvenes, tanto en su escala de valores, como en sus formas de vida.

Asistimos expectantes a una vertiginosa fragmentación de la realidad, donde la subjetividad y la estandarización llevan a relativizar casi todo hasta resultarnos difícil saber qué se quiere, qué se persigue o por qué se lucha. Nuestra sociedad crea una necesidad imperiosa de poseer cosas y de vivir de sensaciones generando unas categorías morales como que la persona vale por lo que tiene o, que lo "joven" supera con mucho a la experiencia. Es decir, nos vemos inmersos en una sociedad caracterizada por el relativismo moral, el materialismo, el subjetivismo, el hedonismo, el presentismo, el vacío de valores y la crisis de la familia.

En la cultura europea actual se aprecian signos que la caracterizan como aconfesional, poscristiana, posmoderna y posindustrial. En un marco cada vez más pluricultural afrontamos la necesidad de alcanzar altos índices de convivencia, tolerancia, participación, respeto y encuentro de mentalidades y culturas. Racismo y xenofobia son fenómenos cada vez más presentes y preocupantes.

2. Las comunicaciones aceleran la dependencia de la cultura de la imagen

Otra característica que define nuestro tiempo es el tecnocentrismo que casi con un carácter absoluto conduce a un determinismo tecnológico, tan influyente en el ser humano y su cultura. Desde esta perspectiva, podemos asegurar que la tecnología imperante puede dotar a ésta de tal poder que las realidades humanas y la cultura se vean afectadas y, en muchos casos, moldeadas por la misma tecnología valorando exclusivamente lo útil y lo inmediato.

A diario nos enfrentamos a miles de palabras e imágenes, a través de televisiones, carteles, radios, internet... La aceleración ha conquistado la vida, y la velocidad nos está arrebatando la capacidad de reflexión, disminuyendo el necesario espacio para la personalización. Sabemos de la dependencia que niños y adolescentes tienen de ciertos medios de comunicación. En algunas ocasiones éstos son factores que repercuten negativamente en su educación. Los mensajes mediáticos, basados en lo sensorial y emocional impregnan la vida sin necesidad de ser asumidos racionalmente.

Lo audiovisual favorece la cultura global atomizada y fragmentaria, lo que hace que, a la larga, desaparezcan en la conciencia de las personas las cosmovisiones o imágenes integrales de la realidad. Esto está llevando, en bastantes ocasiones, a que la comprensión de la persona humana sea más intuitiva que reflexiva, más sentida que descubierta, más manipuladora que libre.

La cultura de la imagen se ha impuesto a la cultura de la palabra. Las reacciones que tienen los personajes mediáticos, ya sean violentas o amorales, quedan como imágenes modélicas de comportamiento. Es decir la persona ha

cambiado más por el hecho televisivo que por lo que dice la televisión y educa no de una manera clara sino de forma manipuladora, tanto para el bien como para el mal.

En ella, se induce a los jóvenes a actitudes y comportamientos de agresividad, a través de los programas que exhiben violencia y acciones agresivas. Las situaciones violentas aparecen en la pantalla como la mejor manera de resolver los pequeños o grandes conflictos, lo que provoca en todos un modo sacral de reaccionar ante las dificultades. La violencia es uno de los modos de respuesta canonizados por las imágenes transmitidas en el cine y la televisión. Estos modos de aprendizaje provocan en muchos jóvenes rechazo a todo lo que supone esfuerzo y cultivo de la voluntad rechazando el crecimiento en los saberes, normas, actitudes, que no se realizan con la inmediatez de lo tecnológico, sino que por el contrario sabemos que son frutos de la reflexión, la comprensión, la asimilación.

■ ■ ■
1
3

3. Escenarios festivos y ámbitos escolares

En otros ámbitos la fascinación de la noche es un símbolo del “presentismo”: rechazo al futuro, pragmatismo, enfriamiento de las utopías, ocio y diversión. Se trata de vivir la vida “a tope”. El tiempo que dedican los jóvenes a la vida nocturna afecta, con profundidad, a la vida escolar, a la vida con los amigos, al consumo del alcohol, a una vida sexual descontrolada.

En estos escenarios “festivos”, de disputas y conflictos, aumenta el clima de violencia de los jóvenes contra los mismos jóvenes y se respiran también actitudes racistas o xenófobas, abusos sexuales, malos tratos... Todo ello tiene fuertes repercusiones en el ámbito de las relaciones personales que se viven en la escuela, dado que para el joven, la escuela

y los amigos integran en cierta medida un único espacio convivencial, donde lo que más valoran son los amigos que sirven como catalizadores entre los medios de comunicación y ellos mismos.

Estas vertiginosas transformaciones, perceptibles con fuerza en España, están provocando un cambio social sustancial, que afecta a la convivencia en todos los ámbitos, también en el de la escuela. Están trastocando, como se detecta en las aulas, aspectos sustanciales en el comportamiento de los alumnos y alumnas, y sus consecuencias son: conductas de intimidación, miedo, rechazo, discriminación y racismo, relativismo, rechazo de valores trascendentales, intolerancia, desigualdad, malos tratos entre iguales, etc.

La escuela reproduce, en buena medida, las virtudes y los defectos de la familia, de la sociedad, y, como ella, ha perdido el referente a muchos de los valores que hasta ahora se han tenido como válidos. La escuela no es un ámbito donde esto se genere, pero sí es un ámbito donde se padece de tal modo que las vivencias ambientales y sociales están provocando un cambio sustancial en la convivencia escolar.

Los jóvenes se enfrentan, por su parte, a los nuevos retos de una sociedad cambiante y pluralista de la que, a la vez, son agentes activos y pasivos, sufridores y consumidores, por lo que, con frecuencia las manifestaciones de transgresión de la norma, las faltas de respeto, las conductas agresivas, la falta de diálogo, la incapacidad de buscar criterios comunes, las agresiones verbales, los problemas de abuso e intimidación deterioran la convivencia escolar.

En todo esto tiene una especial importancia el contexto sociocultural y, por ello, aunque existen casos de abusos e intimidación en las escuelas de todas las clases sociales, la problemática es más acuciante en las escuelas localizadas

en ambientes socioculturales bajos, ya que los problemas sociales son más apremiantes y donde los alumnos y alumnas, desde la niñez, padecen la poderosa influencia en todos sus ámbitos y también de la posible desestructuración familiar.

4. La estructura de un Sistema Educativo que provoca enfrentamientos en el ámbito del aula

La misma ordenación del Sistema Educativo contiene elementos que pueden generar o favorecer la conflictividad. La poca diversificación del Sistema crea un espacio de convivencia en el que convergen alumnos con distinto grado de motivación y capacidad, lo que provoca un enfrentamiento.

Algunas graves dificultades para la convivencia en los centros puede decirse que encuentran su origen también en la imposición normativa de una enseñanza ultracomprendensiva que no tiene en cuenta la diversidad de necesidades, aptitudes, inclinaciones e intereses de los alumnos. Sin duda éste es uno de los factores de desmotivación de los alumnos y del rechazo que experimentan a la propia institución escolar, hasta adoptar la postura de verdaderos "objetores escolares".

Este rechazo se traduce en conductas conflictivas cuando no manifiestamente violentas que impiden alcanzar las condiciones mínimas para la convivencia. La existencia de estos problemas no puede atribuirse simplemente a falta de preparación en el profesorado para hacer frente a la heterogeneidad de los grupos a los que ha de atender, y la solución ha de pasar por una revisión del postulado de la ultracomprendividad, sin duda inspirado en loables intenciones extraeducativas, pero educativamente contraproducente. La atención a la diversidad de aptitudes, necesidades, intereses, inclinaciones y preferencias de los alumnos puede exigir medidas de agrupamiento homogéneo de éstos sin perjuicio de

una formación nuclear o troncal común y sin efectos discriminatorios de ningún tipo. Es preciso conceder a los centros suficiente margen de autonomía para que en relación con estos problemas puedan adoptar medidas aconsejadas por su experiencia y especiales circunstancias.

La competencia legal del poder público para ordenar el sistema educativo y ejercer el control sobre todos los centros y de modo especial en los sostenidos con fondos públicos, no debe derivar en un dirigismo que ahogue la autonomía y la capacidad de iniciativa de los centros, de sus directivos y de las comunidades educativas. Es preciso además advertir que, si a todos puede imponerse la obligación de haber alcanzado la formación básica necesaria para el pleno ejercicio de sus derechos y el pleno cumplimiento de sus deberes en la sociedad a la que pertenece, no puede imponerse, en cambio, determinados modos de escolarización a quienes, en uso de su libertad, pueden preferir otras vías para su formación, incluida la fundamental dimensión socializadora.

La situación descrita genera, igualmente, desmotivación y desilusión en los docentes, que están contemplando con desánimo su vocación y profesionalidad. Esta escéptica actitud lleva a algunos docentes a considerarse como meros acompañantes del proceso educativo. Otros como meros espectadores simplemente y a otros a poner toda "la carne en el asador" para cumplir su tarea.

El principio de integración quiere asegurar una igualdad psicológica y social, pero sin preguntarse por el perjuicio del rendimiento, como si la escuela fuese el lugar y la fuente de las igualdades.

Los informes sociológicos muestran que la agresión más común es la verbal y en la escuela es el ámbito donde ésta se da con mayor agresividad y es el lugar más propicio para poner en ridículo al compañero o compañera. Los jóvenes

señalan haber recibido amenazas e insultos graves en la escuela, en algunas ocasiones provocadas por su origen social. Son los alumnos y alumnas de la clase media los que reciben el mayor número de agresiones físicas, la mayoría son curiosamente propiciadas por los propios amigos.

A pesar de este cuadro de referencia, analizado desde la perspectiva de la un análisis de falta de convivencia y factores que influyen en la misma, creemos que la escuela, debe servir a la vida y, por lo tanto, necesita un conjunto de estrategias para introducir en el espacio educativo un talante que permita experimentar los valores de la convivencia, y hacer posible una interacción pacífica, respetuosa y constructiva.

**¿Qué hacer
para mejorar
la convivencia
en la escuela?**



La convivencia es resultado de muchas variables

La convivencia no es un objetivo directamente asible en sí mismo, sino un valor que responde a una realidad multifactorial. Por ello hemos optado por un método que consiste en buscar las principales variables que determinan la convivencia, convertirlas en indicadores para programar nuestros proyectos educativos, en herramientas para construirla día a día y en parámetros para evaluarla.

Estructura para el análisis de las variables

- Nombre de la variable o indicador para construir la convivencia.
- Modelo no constructivo de la convivencia.
- Herramientas intermedias como medio para llegar a la meta marcada por cada variable de la convivencia.
- ¿Qué hacer desde el equipo directivo?
- ¿Qué hacer desde el claustro?
- ¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?
- ¿Qué hacer en la familia?

20 propuestas para educar en la convivencia

1. Bienestar emocional
2. Comunicación y retroinformación
3. Toma de decisiones
4. Satisfacción
5. Expresividad
6. Cultura de éxito
7. Afrontar los conflictos
8. Organización social del aula
9. Diversidad
10. Libertad y respeto
11. Liderazgo, comunidad y ciudadanía
12. Atención a los marginales
13. Democracia educativa global
14. Atención individualizada
15. Clima escolar positivo
16. Negociación sin perdedor
17. Autoestima
18. Inteligencia compartida
19. Asertividad y dignidad
20. Inteligencia moral



1. BIENESTAR EMOCIONAL

Modelo no constructivo: Frialdad interpersonal basada en la efectividad

La convivencia se rompe cuando las personas dejan de sentir que pertenecen a un grupo humano o comunidad, cuando se sienten ignoradas, minusvaloradas o apartadas.

Herramientas intermedias: Entrenar las habilidades emocionales

Desde que Daniel Goleman acuñara el término de “inteligencia emocional” todos asumimos que ésta es la clave de calidad de muchas empresas e instituciones, así como el atractivo y autorrealización de las personas. Más aún, descubrimos que esta inteligencia se puede aprender. Proponemos, pues, que se articulen vías que incorporen de forma curricular la educación afectiva y la comunicación de sentimientos.

■ ■ ■
2
1

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

Promover momentos que fomenten el trato personal: cenas, celebraciones, excursiones. No es bueno organizarlo todo, pero sí dar pie a que haya detalles personales, que sirvan de excusa para un mayor contacto interpersonal. Crear un clima de confianza, que se construya mediante la valoración positiva explícita, verbal y no verbal de los miembros del claustro. Olvidar la idea de que insistir en los defectos y fallos va a hacer que las personas trabajen más.

¿Qué hacer desde el claustro?

Crear un ambiente cálido, cercano, donde las personas se sientan a gusto y con libertad para abordar proyectos y problemas sin miedos y recibiendo un claro respaldo y confianza. Cuidar los lugares y momentos de comunicación. Es importante ambientar un sitio con personalidad, amplio,

cómodo y accesible que invite a que los educadores puedan encontrarse en los descansos y momentos del café, lejos del ritmo académico.

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

El dominio de las habilidades emocionales es tan importante como los conocimientos académicos, para encontrar un trabajo, para ser feliz en una familia y para conseguir metas personales. Las habilidades emocionales no se explican en la pizarra, ni con los libros, se aprenden viviendo situaciones cotidianas, escenificando papeles, comunicando sentimientos, comprendiendo estados de ánimo en canciones, textos o películas.

¿Qué hacer en la familia?

Dar seguridad y confianza a los hijos. Ayudar a pensar en positivo. Evitar las presiones emocionales y los chantajes. No dar pie a la desconfianza que se refleja en detalles como espiar sus cosas personales, agendas, mochila o habitación.



2. COMUNICACIÓN Y RETROINFORMACIÓN

Modelo no constructivo: Opacidad informativa

La ocultación de información es necesaria en determinados momentos y puede repercutir positivamente en quien la ejerce. Pero sus beneficios son ridículos en comparación con el daño que causa a la convivencia. Con frecuencia se convierte en instrumento de poder y de presión que produce desorientación y marca una filosofía que anula cualquier intento de implicación de profesores, familias y alumnos en la comunidad educativa.

Herramientas intermedias: Entrenar las habilidades de comunicación

La comunicación es uno de los principales criterios de calidad. La sociedad, las empresas y las instituciones piden personas que sepan comunicar. La ausencia de esta materia en el currículo escolar es preocupante. La escuela sí es un lugar donde poder aprender estas habilidades.

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

Potenciar la comunicación interna. Hacer previsiones a largo plazo e informar ampliamente a los profesores sobre los proyectos a la vista. No ocultar cuestiones laborales, tales como contratos, despidos o datos económicos. Facilitar gestiones para buscar recursos materiales y humanos para conferencias, celebraciones o tutorías. Recoger las quejas o sugerencias del personal.

■ ■ ■
2
3

¿Qué hacer desde el claustro?

Poner en común información, criterios y proyectos que interesen e impliquen a toda la comunidad educativa. Establecer cauces de comunicación interna y externa, participar activamente en la elaboración y desarrollo del proyecto educativo potenciar instrumentos de comunicación: revista del centro, carteleras, fotografía, murales, lectura en público, zonas de libre expresión, conocimiento y crítica de los medios de comunicación, etc.

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

Dedicar en nuestras programaciones mucho tiempo a entrenar determinadas habilidades: cómo saludar, cómo iniciar y mantener una conversación, cómo vender una iniciativa, cómo persuadir. Una sencilla y preciosa forma de aprender a comunicar es trabajar desde Educación Primaria con cuentos, para que los niños y niñas vayan adquiriendo las formas narrativas de expresión.

¿Qué hacer en la familia?

Buscar tiempos de comunicación donde esté presente toda la familia y contarnos los pequeños éxitos, fracasos, necesidades, proyectos y sueños. Sugerencia: cenar todos los días juntos, con la televisión apagada donde se comenten las anécdotas del día.



3. TOMA DE DECISIONES

Modelo no constructivo: Aglutinación de poder

Otro enemigo de la convivencia se aloja en el malestar que produce sentirse “ninguneado” en la comunidad educativa. Es imposible sentirse implicado y responsable cuando uno no es tenido en cuenta para tomar las decisiones.

Herramientas intermedias: Delegar responsabilidades en niveles múltiples

El afán de perfeccionismo nos hace sentir miedo a dejar que otros lleven a cabo tareas de las que no sabemos si sabrán responder. Saber delegar debe ser un pilar para construir el concepto de comunidad y por lo tanto el de convivencia. Las responsabilidades que se asignen sólo servirán cuando lleven el respaldo de la confianza y la autonomía suficiente para tomar decisiones propias en el terreno que se haya delimitado.

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

Incentivar los cargos y responsabilidades intermedios. Fijar objetivos a corto y medio plazo y hacer un seguimiento de los mismos. Es decir confiar, pero no hacer dejación, sino

acompañar y dar importancia y significado a las reuniones y a las decisiones tomadas en los equipos de trabajo.

¿Qué hacer desde el claustro?

Conseguir una distribución proporcionada de las responsabilidades, de forma que cada cargo esté lleno de funciones explícitas, y de su funcionamiento dependa la marcha del centro. Educar para la convivencia sólo es posible si funcionan las sinergias entre los miembros de la comunidad educativa, es decir si las fuerzas se suman, sin yuxtaponerse, ni neutralizarse. Por ello es imprescindible el buen funcionamiento de los coordinadores de departamentos, los coordinadores de nivel, los responsables de la orientación, de la pastoral... en pro de los niveles de calidad aprobados y asumidos entre todos.

■ ■ ■
2
5

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

Tomar compromisos por escrito, que tengan topes temporales y que sean evaluados y revisados. Hacer que los alumnos y alumnas tengan iniciativas, busquen información, pregunten y se sientan "robinsones". Procurar que no sea el delegado de clase el que aglutine todas las responsabilidades. Se pueden nombrar delegados para la pizarra, las persianas, para organizar excursiones, para contactar, informar y animar a compañeros enfermos...

¿Qué hacer en la familia?

Entender que la colaboración en las tareas de casa, no tiene sólo el objetivo de descargarse de trabajo, sino un fuerte sentido educativo. Favorecer, desde pequeños, la toma de decisiones y la elección de alternativas en cosas concretas: ropa, comidas, horarios de diversión, de tele y de trabajo, viajes o excursiones de familia, uso del dinero personal, amigos...



4. SATISFACCIÓN

Modelo no constructivo: Autoritarismo vertical

Un anuncio publicitario dice que ya se ha acabado el modelo de comunicación unidireccional. Hay que girar el micrófono para que todas las personas tengan su voz. La actual revolución mediática y sobre todo mental está provocando que el receptor pase a tener la voz cantante.

Herramientas intermedias: Descubrir las necesidades y conectar con los intereses

El descubrimiento del cliente ha sido el mayor logro de los programas de calidad de empresa. Preferimos hablar de receptor o de personal, entendiendo la educación como un acto comunicativo. Sólo se asimila aquel conocimiento que se asocia a otro que ya existe en nosotros. Partir de las necesidades e intereses es el principio del aprendizaje significativo, como otra forma de educar para la convivencia.

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

Retroinformarse sobre el grado de satisfacción del claustro, alumnado y familia. Hacerlo sobre puntos concretos, evitando juicios y generalizaciones. Toda evaluación tiene sentido si está construida para tomar decisiones, si no es mejor no hacerla.

¿Qué hacer desde el claustro?

Recordar periódicamente algunos informes psicológicos, sociológicos, así como distintos materiales culturales, que ayuden a descubrir los valores positivos de los alumnos, para potenciarlos, y articular una educación desde lo positivo, desde la satisfacción y para la satisfacción.

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

Dedicar tiempo, recursos y esfuerzos a conocer cómo son nuestros alumnos. Jerarquizar sus necesidades físicas, anímicas y metodológicas. Enterarnos de su mundo cultural, sus canciones, películas, lugares, ropas, e incorporarlo al espacio escolar. Evaluar periódicamente los índices de satisfacción de las personas y el grupo, potenciar actividades generadoras de protagonismo y autoestima, estimular la libre iniciativa en fiestas, tiempo libre, sistemas de organización de la vida del aula, establecer ambientes de encuentro –música, decoración, actividades, horarios–, con altos grados de autogobierno y corresponsabilidad.

¿Qué hacer en la familia?

La familia es valorada en todos los informes sociológicos como la institución que mejor logra una vivencia afectiva satisfactoria de sus integrantes. Aumentar la participación de las familias en el centro ayudará a: evitar el peligro de caer en una vivencia “enclaustrada” de la familia hacia sí, compartir entre distintas familias sus formas de crear lazos afectivos, y contagiar al centro educativo con nuevas formas más personalizadas.

■ ■ ■
2
7



5. EXPRESIVIDAD

Modelo no constructivo: Higiene y orden

Michel Foucault hizo el análisis filosófico de este modelo. Películas como *El muro* ayudaron a desentrañar los graves problemas que origina determinadas actuaciones escolares que imponen silencio, filas, estudio, limpieza de patios y de

paredes, pero que dinamitan la convivencia.

Herramientas intermedias: Crear espacios, tiempos y métodos de creatividad

La convivencia no es fruto sólo de que la gente se sienta a gusto. Es necesario mostrarla expresivamente, físicamente y externamente.

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

Promover y asumir ideas, experiencias y planes pedagógicos nuevos, estimular la originalidad y la creatividad en los signos externos del Centro. Hacer que las paredes del centro, del aula y de los pasillos hablen por sí mismas y se conviertan en medios de expresión y reflejo de la creatividad y alegría del centro. Asegurarnos que las paredes de nuestro centro no son de otro siglo, ni son hospitales, ni candidatas a un concurso de limpieza. Animar a la gente a participar y a expresar ideas utilizando los medios que pongamos a su disposición: carteles, corcheras, paneles, recreos, juegos, noticieros, novedades, biblioteca...

¿Qué hacer desde el claustro?

Hacer de los claustros foros idóneos donde todos puedan expresar problemas, dificultades, proyectos e iniciativas, por muy descabaladas que sean, y esto se haga con comodidad y sin juicios.

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

Primar la espontaneidad sobre la apariencia, la personalidad sobre la masificación, la autonomía sobre la sumisión, la originalidad sobre la copia, en la colaboración, la participación, el trabajo de grupo, la puesta en común o confrontación de puntos de vista, la apertura a los demás, la celebración, la fiesta.

¿Qué hacer en la familia?

Programar, entre todos, calendarios para el mes y el año para vivir

juntos momentos extraordinarios, que se preparen, que decidamos en común hasta los mínimos detalles. Pueden ser excursiones, visitas a museos, atracciones, cine, comidas, paseos o deporte.



6. CULTURA DE ÉXITO

Modelo no constructivo: Concepto de fracaso escolar

Cada año aumenta el número de alumnos que se consideran fuera de un sistema que les considera fracasados. La función de este concepto de “fracaso escolar” ha sido la de seleccionar socialmente a las personas bajo la intencionalidad educativa de hacerles trabajar más y ser mejores.

■ ■ ■
2
9

Herramientas intermedias: Plantear metas intermedias

Cuando un alumno tiene dificultades de aprendizaje, una herramienta es parcializar las metas que se pretenden conseguir. Otra herramienta es desviar totalmente la metodología hacia otro tipo distinto de inteligencia a la empleada hasta ese momento. No podemos identificar “éxito” con el logro elitista de unos objetivos al alcance de unos pocos. Lo vemos como la vivencia de un proceso –no sólo unas metas– desde unas opciones personales y comunitarias y desde unas jerarquías de valores asumidas y vividas.

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

Inventar conceptos y metáforas para nombrar de forma positiva a los grupos de alumnos que necesitan más apoyo y una concreción totalmente distinta del currículo. Por ejemplo hacer grupos por colores, ya no hablaremos de los “torpes” o alumnos con carencias, sino por ejemplo del “grupo verde”, porque son los creativos, en un mismo plano que el “grupo azul” que ya no son los “listos”, sino los lógicos.

¿Qué hacer desde el claustro?

Utilizar la teoría de las inteligencias múltiples de H. Gardner para desterrar el concepto de fracaso escolar. Habla de siete tipos de inteligencia: lingüística, musical, lógico-matemática, espacial, cinestésico-corporal, interpersonal, intrapersonal. El fracaso puede darse en un tipo de inteligencia, pero difícilmente en todas.

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

Evitar las etiquetas denigrantes, las compasivas y las que minusvaloran a las personas, favoreciendo al máximo la posibilidad de que cada uno pueda aportar lo mejor de sí mismo al grupo: dibujo, música, simpatía, seriedad, trabajo manual, exposiciones de trabajos... La suma de pequeños éxitos personales aporta sensación de éxito, a todo el grupo.

¿Qué hacer en la familia?

Reconocer los especialistas que se esconden tras nuestros hijos. Que de ahí surjan responsabilidades, logros y reconocimientos. Estos serán metáfora de su autoconcepto de sentirse valiosos y capacitados en la vida. Por ejemplo: hacer pasteles, cocinar pasta, limpiar cristales, lavar el coche, comprar regalos, preparar viajes, etc.



7. AFRONTAR LOS CONFLICTOS

Modelo no constructivo: Falta de disciplina

Creemos que el conflicto en sí puede ser positivo porque dinamiza la convivencia. Los mayores peligros del conflicto son otros: pretender vivir sin conflictos, camuflándolos o negándolos, y pretender encontrar atajos buscando soluciones urgentes que se vuelven artificiales.

Herramientas intermedias: Combinar normas y expectativas

Las normas son un medio no un fin, ni siquiera son un método, sino un marco para convivir mejor. Las expectativas aportan un plus para entender la convivencia, no como un camino de contención de conflictos para lo que sí sirven las normas, sino como la potenciación de las relaciones interpersonales.

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

Combinar la asertividad para defender cuáles son los derechos del equipo directivo, con la flexibilidad para explicar, pactar y adaptar el reglamento de régimen interno a las personas y circunstancias.

¿Qué hacer desde el claustro?

Hacer que las reuniones de los educadores sean eficaces, que siempre se concreten al final algunas conclusiones por escrito. El Management actual defiende la necesidad de fomentar la discordia en las reuniones para generar intercambio de ideas. Una reunión tranquila equivale a que las cosas importantes se han podido quedar en el tintero.

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

Cultivar más el espíritu preventivo que el represivo, limitando la normativa a puntos fundamentales –por ejemplo sólo cinco normas– con fórmulas inteligibles para los alumnos, negociar y pactar con los alumnos aspectos de la normativa que les atañen en función de su grado de madurez y realizar un itinerario de creciente autogobierno y autodomínio.

¿Qué hacer en la familia?

Defender ante los hijos, desde pequeños, que hay derechos de los padres que no son negociables. Reconocer así mismo los derechos que tienen los hijos.



8. ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL AULA

Modelo no constructivo: Disrupción

El concepto de disrupción se refiere a los casos de boicot intencionado y continuado por parte de un alumno o un grupo que se sirve de actos que distorsionan, desordenan o impiden la actividad docente, frente a los cuales no siempre se actúa desde una opción por el respeto a la mayoría y por un clima de convivencia positiva en el Centro.

Herramientas intermedias: Adecuar los tiempos y ocupaciones

Las causas de la disrupción parecen ser las siguientes: la desmotivación, el aburrimiento, la apatía y la desconexión del alumnado respecto a la lógica curricular. Tenemos que adecuar la oferta educativa del centro –tiempos, tareas, normativa y criterios de evaluación– a la demanda y expectativas de los destinatarios.

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

Mimar sobre todo a los tutores, que pueden hacer una función mediadora en casos de disrupción y son los mejores catalizadores para adecuar tiempos y ocupaciones. Concienciar a los tutores de su función imprescindible para que el aula conviva a fondo como un microcosmos social y comunicativo.

¿Qué hacer desde el claustro?

El claustro también puede ser un escenario agente de disrupciones, arraigadas en conflictos enquistados, e incluso más cargados de agresividad para el centro que las propias disrupciones del aula. Sugerencia: no aplazar ningún conflicto, no inhibirse. Existe una falsa cultura de la paz según la cual sería mejor no plantear problemas para no hacer daño. Los conflictos cerrados en falso crean más problemas y hacen más daño cuando se perpetúan en el tiempo.

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

Arriesgar todo nuestro capital humano y también nuestros recursos materiales por la tutoría. Reservar las mejores horas del calendario escolar, las mejores salas, o en su caso invertir en mesas y sillas que se puedan mover para dar flexibilidad y posibilidades de distintas formas de comunicación y agrupación.

¿Qué hacer en la familia?

Preparar el marco para el desarrollo de la inteligencia colectiva y compartida de los hijos. Es sano crear ambientes intimistas intrafamiliares, pero conviene prevenir la creación de paradisíacas burbujas que al final asfixian a los miembros de la familia. La sociedad actual ya funciona bajo un modelo muy reduccionista a lo individual, que conviene tener en cuenta y contrarrestar. Sugerencias: salir, viajar, participar en reuniones, asociaciones de contenido político, religioso, de ocio...

■ 3
■ 3
■ 3



9. DIVERSIDAD

Modelo no constructivo: Uniformidad

Ignacio Ramonet crea el concepto de “pensamiento único” para denunciar las estrategias de estandarización, homogeneización y uniformización que despliega nuestra cultura. Ramonet mira sobre todo hacia la economía, pero los resultados del pensamiento único se reflejan en otros ámbitos: las mismas películas, series televisivas, informaciones, canciones, eslóganes, ropa, urbanismo, etc.

Herramientas intermedias: Confiar en la autonomía de las personas

Salirse del modelo educativo de la uniformización tiene su coste, surgen nuevos problemas cada día y las respuestas no

están estandarizadas. La mejora de la convivencia, de la participación y de las iniciativas son fruto de la confianza en la singularidad y en las aportaciones únicas de cada persona. Eso sí, aumentará el jaleo, el ruido, el desorden. Habrá que ver qué entendemos por convivencia.

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

La clave vuelve a ser “delegar”. Por ejemplo, al organizar una jornada temática sobre Europa, sobre el Tercer Mundo o sobre la lectura, se potencia la diversidad delegando totalmente en una persona o en un equipo, en lugar de dar directrices explícitas o implícitas.

¿Qué hacer desde el claustro?

Una doble línea: hay que convencerse de que los proyectos educativos son imprescindibles. Hay que potenciar la sistematización de unos objetivos comunes a medio y largo plazo. Por otra parte no hay que confundir que todos desarrollemos un proyecto educativo con que todos hagamos las mismas cosas del mismo modo. Hay que potenciar que cada educador y cada persona tenga unas formas, métodos y preferencias originales y particulares, que respeten a los demás y que también sean respetados. Hablamos otra vez de iniciativas chocantes y desacuerdos, que vemos que se vuelven imprescindibles si queremos educar en la diversidad.

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

Convertir el aula y la tutoría en un foro para compartir vivencias personales, y para intercambiar mundos culturales (por ejemplo lecturas, tipos de música, películas, viajes soñados). Hacer esto con la finalidad educativa de aprender a reconocer la diversidad personal y cultural, de cara a romper algunos clichés uniformados.

¿Qué hacer en la familia?

La diversidad de edades, ocupaciones, intereses y horizontes es una de las riquezas que podemos encontrar en la familia. Atender y potenciar la originalidad de cada uno, comunicar y compartir la vida de casa y las inquietudes del entorno ayuda a la convivencia. Ahí entran los regalos, las lecturas, los menús, las fiestas, alegrías y dolores, biorritmos y experiencias. Todos esto son plataformas de diversidad y convivencia.



10. LIBERTAD Y RESPETO

3
5

Modelo no constructivo: La perfección como ideal

Estamos hablando de uno de los modelos educativos más empleados en la historia de la humanidad. Hoy el cociente intelectual, la experiencia, la abstracción, el bagaje de conocimientos académicos han dejado de ser la clave. Dicen los expertos que el 67% de las habilidades necesarias para el desempeño eficaz de una tarea y para desenvolverse en la vida son de índole emocional.

Herramientas intermedias: Fomentar el debate y la discusión

Si hablamos de educar en y para la convivencia las habilidades de comunicación para participar, debatir y discutir se convierten en las principales herramientas que tenemos que fomentar.

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

Potenciar los puntos de vista que sean distintos sobre cualquier cuestión. Esto siempre será más enriquecedor que el silencio o la omisión.

¿Qué hacer desde el claustro?

Evitar que nuestros proyectos educativos estén encaminados a perseguir la perfección. No podemos conseguir los mismos objetivos, con los chicos de distintos años, con distintos profesores, en distintos momentos.

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

El aula es un foro idóneo para crear, animar y proponer coloquios interesantes por los temas que se traten, e interesantes sobre todo por ser un campo para aprender habilidades de comunicación y para aprender las reglas básicas del juego de la convivencia.

¿Qué hacer en la familia?

Los tutores pueden trabajar con los padres de su tutoría en varias sesiones sobre la importancia de las discusiones en familia, y aprender técnicas para proponer más participación. Discutiendo los hijos aprenderán a comunicarse, a emitir opiniones, a defender criterios ante otros distintos y a escuchar.



11. LIDERAZGO, COMUNIDAD Y CIUDADANÍA

Modelo no constructivo: Absentismo escolar y retraimiento social

Puede existir la creencia de que la gente tiene ansias de participar. ¡Cuidado! La gente sólo participa cuando se dan determinadas circunstancias. Por eso en este punto damos suma importancia al papel de liderazgo que tiene el equipo directivo para dinamizar a los educadores, así como el papel que tienen los educadores para dinamizar a los alumnos y familias.

Herramientas intermedias: Fomentar la participación en grupos y crear redes

El liderazgo y la empatía son condición para la participación. La participación es la herramienta metodológica para conseguir trabajar en equipo y crear comunidad con inteligencia colectiva. Los valores cívicos y comunitarios son sus frutos y el mejor antídoto para prevenir el absentismo escolar –físico y psíquico– y el retraimiento social.

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

Tomar conciencia de que la dirección de un centro no es el director, ni siquiera el equipo directivo, sino la dirección que toman las cosas, las tendencias que se adivinan y que se evidencian. Todas las habilidades que aparecen en los cursos de formación para equipos directivos están referidas a la capacidad para implicar al personal en la participación. Sin duda los equipos directivos tienen necesidad urgente de una mínima formación emocional y comunicativa para ejercer el liderazgo que requiere trabajar en equipo: entender a los demás para ser entendido, crear situaciones de ganancia mutua –si no la gente no tendrá por qué participar–, saber jerarquizar los objetivos y metas, encaminar la cooperación hacia la creación de sinergias –no a la suma de individualidades–, comprender de forma física, emocional, mental y social a cada uno de los individuos.

¿Qué hacer desde el claustro?

Fomentar la participación de forma habitual, periódica y de todos los miembros del claustro. Recurrir a distintos métodos: tomas de contacto puntuales, análisis a fondo de problemas, encuestas, cuestionarios concisos y nada profesionales, que simplemente sean percibidos como métodos de participación para cohesionar la convivencia. Lo más importante: tener en cuenta las opiniones fruto de esa participación a la hora de tomar decisiones.

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

Romper de una vez con el modelo del silencio que sólo beneficia a algunos profesores. La participación, las rupturas, intervenciones, sugerencias y vivencias son la única hoja de evaluación de que estamos educando en valores cívicos y comunitarios.

¿Qué hacer en la familia?

El tutor puede convocar un encuentro anual –por ejemplo una fiesta temática de disfraces–, donde los padres y madres dejen de ser espectadores y pasen a ser actantes y participen en juegos, dinámicas, enigmas, banquetes o decoración. Hacer esto no por marketing, sino porque tiene un alto contenido educativo en y para la convivencia.



12. ATENCIÓN A LOS MARGINALES

Modelo no constructivo: Expulsión o apartamiento de alumnos desestabilizadores

La educación corre peligro de caer en un “darwinismo social”. Consiste en confundir por ejemplo la autonomía con dejar que sucedan las cosas que tienen que pasar, y claro, los peces grandes se comen a los chicos y la ley que funciona es la de la selva. Para contrarrestar esto se inventó el concepto de proyecto, desde el que nace la clara exigencia moral y educativa de defender y fortalecer al alumnado adecuándose a sus circunstancias.

Herramientas intermedias: Concepto de proyecto y de comprensividad

Crear un proyecto es elegir un foco desde el que mirar, con el que iluminar y hacia el que dirigir todo lo que hacemos,

educamos y vivimos. Es evitar someterse a los “volantazos” de la improvisación o de lo “urgente” y centrarse en procesos con la perspectiva del medio y largo plazo. Elena Martín entiende el concepto de comprensividad como el modelo educativo asegura una educación para todos y que concibe a todo alumno como “superdotado” en algún ámbito del desarrollo y le conduce a través de un proceso de enseñanza exigente y ambicioso para explotar las zonas fuertes de cada alumno.

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

Incentivar a los educadores que sean los abanderados de estos grupos difíciles y con dificultades. No hablar del sexo de los ángeles, presionar a la Administración para conseguir más recursos económicos, más profesores de apoyo, más medios materiales. Esta es la regla de tres más simple de la pura profesionalidad si de verdad se quiere atender a la diversidad.

3

9

¿Qué hacer desde el claustro?

Desestimar la costumbre de muchos centros de “invitar a abandonar el centro” a aquellos alumnos que, aunque hayan estado largos años en el centro, ahora presentan problemas porque suspenden demasiado, tienen amigos peligrosos, siempre incordian en clase y no trabajan. Estos alumnos no se apartan del sistema, sino que sufren nuestra pereza porque ellos suponen mucho más trabajo.

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

El mayor problema de algunos alumnos marginados es que simplemente son distintos, nada más. La forma más típica de reforzar esta marginación es educar por omisión, es decir por ausencia de contacto, más aún de caricias. Por lo tanto un objetivo mínimo es contactar con estos alumnos, aunque sólo sea con la mirada.

¿Qué hacer en la familia?

En la película titulada “Hoy empieza todo”, se ve la importancia de reconciliar a las familias con el centro, de buscar afinidades. Debemos intervenir con cautela y con un cariño infinito, para poder ser claros y abordar los problemas con realismo y buscar soluciones donde el objetivo primero sea el alumno.



13. DEMOCRACIA EDUCATIVA GLOBAL

Modelo no constructivo: Recursos punitivos

Daniel Goleman dice que el líder coercitivo “lo haces porque yo lo mando” es eficaz sólo en situaciones de emergencia, cuando no hay tiempo de explicaciones. En el resto de situaciones es negativo.

Herramientas intermedias: Comunidad educativa como sistema complejo total

Se está intentando convencer a los empresarios de que la informática es importante porque por primera vez permitirá crear en la empresa un “sistema nervioso digital”. Este concepto tiene mucha miga si lo aplicamos a la convivencia en la escuela. Bill Gates lo explica así: “El sistema nervioso digital hará posible que los datos y las ideas broten desde los escalones inferiores de la organización, donde está la gente que tiene la información sobre las preguntas... Y hasta es posible que muchas de las respuestas”. Los centros educativos y en general cualquier grupo o institución tendrá la obligación de integrar a todos sus miembros, uno a uno, si quiere tener alguna significatividad en esta sociedad.

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

Actuar desde esta máxima: “La autoridad no existe para dar órdenes, sino para ayudar al grupo a desarrollar su capacidad de ayudarse a sí mismo”.

¿Qué hacer desde el claustro?

Abandonar la pretensión de reorganizar el centro mediante reglas, normas y castigos. Dedicar un esfuerzo extra para decidir por cuál “sistema nervioso” se opta como comunidad educativa.

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

Cuanto sugiera colaboración y encuentro: los delegados de curso, el deporte, el teatro, el cine, la escenificación, la comunicación de sentimientos, los cumpleaños, las visitas a compañeros enfermos, actividades de apoyo a los más retrasados, trabajos en común, etc.

■ ■ ■
4
1

¿Qué hacer en la familia?

Que padres y madres se empapen de esta máxima: “Elogios en público, reprimendas en privado”.



14. ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA

Modelo no constructivo: Compasión hacia alumnos con problemas

La compasión no siempre funciona como virtud. Muchas veces se convierte en un arma sutil de manipulación y en un arma blindada difícil de abordar y contrarrestar. La psicología nos advierte de los peligros de ir de “salvadores” por la vida.

Herramientas intermedias: Entrenar las habilidades sociales

Los alumnos con problemas no necesariamente han de cambiar de valores. En la mayoría de los casos necesitan aprender habilidades sociales muy concretas, que les reporten éxitos puntuales. Serán estas experiencias las que configuren su mentalidad y sus valores, no los discursos moralizantes o conmisericordiosos.

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

Recibir la formación necesaria en habilidades sociales para poder tener una atención personalizada con todas las personas del centro. Salirse de los habituales círculos académicos donde los directivos sólo reciben cursos que insisten una y otra vez en lo teórico.

¿Qué hacer desde el claustro?

Enterrar la maquinaria de etiquetado con la que clasificamos a nuestros alumnos. Enterrar los informes académicos y psicológicos que encierran a las personas detrás de “códigos de barras” o sambenitos que determinan la actitud y expectativas que tienen los educadores ante estos alumnos con dificultades. Inventar otro tipo de informes: su canción favorita, su ídolo, su cumpleaños, su ropa, sus sueños, frustraciones, amigos, familia...

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

Escenificar situaciones cotidianas con amigos, familia, escuela, comercio... para entrenar nuestros “músculos” comunicativos para dominar los pasos metodológicos, las técnicas y las claves de la comunicación.

¿Qué hacer en la familia?

Dedicar un tiempo semanal determinado y sagrado a cada hijo y a la pareja. El primer deber para este tiempo será: escuchar.

Para escuchar hay que conocer primero su mundo, gustos, aficiones y experiencias. Después hay que aprender a escuchar: organizar alguna sesión con el tutor para entrenar nuestras habilidades sociales. Como sugerencia para escuchar: dejar que hablen ellos. Si no hablan: hacer cosas juntos que os diviertan. El mensaje que tendrían que vivir: “Mi padre o mi madre no me quiere comer el coco, está a mi lado porque me quiere sin más y puedo contar con él y con ella”.



15. CLIMA ESCOLAR POSITIVO

4
3

Modelo no constructivo: Organización unidireccional

El modelo clásico unidireccional consistía en que la verdad sobre la vida, la felicidad y los conocimientos estaba en manos de los que jerárquicamente estaban más arriba. El método de maduración y crecimiento consistía en subrayar los defectos y podar los brotes no deseados. Este modelo hoy ha cambiado brutalmente. El menosprecio crónico engendra el sentimiento de incapacidad, el carácter pesimista y la conducta destructiva.

Herramientas intermedias: Interformación multidireccional

Es necesario pasar de la información a la formación, y de la formación a la interformación. Abandonar el enfoque unidireccional donde el educador posee la verdad y la inculca a los alumnos. En el modelo multidireccional el educador no se encarga de encontrar y transmitir, sino de crear un ambiente positivo para que el grupo se convierta en generador de energía. El optimismo, tanto individual como colectivo, se puede aprender y es determinante para la convivencia.

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

Tener detalles. Gestionar los detalles no es sencillo. Parte importante de los detalles es la sorpresa, romper alguna expectativa del que los recibe. Pasa como con el silencio, cuando se le nombra desaparece, así el detalle cuando se le espera pierde fuerza. Sugerencias: una rosa como agradecimiento, hacer regalos distintos a cada persona, pedir libros a alguna editorial para una fecha especial...

¿Qué hacer desde el claustro?

Romper la rutina escolar organizando momentos o días especiales, que se construyan con la participación, no excesivamente dirigida, de todos. Conservar recuerdos de esos días haciendo fotografías, vídeos, paneles de resumen con recortes, un folleto con anécdotas, sin ese “aura” institucional típico y con mucho humor.

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

Canalizar las inyecciones de energía o vitalidad en lugar de las inyecciones de anestesia. Para pasar de un conjunto de personas metidas en un aula a formar un grupo humano cohesionado hay que dedicar tiempo, ganas, esfuerzos y riesgos. Sugerencias: Una convivencia a principio de curso (con noche incluida) o el típico viaje de fin de curso como celebración. Recuperar el protagonismo de la Pastoral de un centro, su conexión con el Departamento de Orientación y vaciarlo de contenidos ñoños y llenarlo con las ideas de todos: profesores, alumnos y padres.

¿Qué hacer en la familia?

El concepto de “clima” es complejo porque es resultado de la interacción de múltiples factores. Sin embargo la herramienta más potente para crear clima es muy sencilla: los detalles. Por ejemplo, los besos de despedida, de buenos días, las notas cariñosas, las sorpresas.



16. NEGOCIACIÓN SIN PERDEDOR

Modelo no constructivo: Esquemas inmovilistas heredados

La pretensión de recurrir a los esquemas educativos heredados que utilizaron con uno mismo puede provocar una situación forzada ya que no suele adaptarse a las necesidades de las personas. El grado de inteligencia de una comunidad educativa no reside en que adopte de forma automática los esquemas más perfectos del pasado, sino en que sepa tener una dosis de innovación, flexibilidad y adaptación a las personas que integran la comunidad educativa y que viven en una sociedad que cambia constantemente de estilo de vida. Muchos educadores imitan a Procusto, personaje de la mitología griega, que estiraba o cortaba a sus cautivos para que se ajustaran a su cama. El violento ha aprendido en su vida a estirar o mutilar a quien no siga su misma lógica.

■ ■ ■
4
5

Herramientas intermedias: La perspectiva y el pensamiento lateral

El primer paso de la negociación es aprender a mirar a través de distintas perspectivas, desde las múltiples perspectivas propias y desde las que miran los demás. El segundo paso es aprender a abrir los espacios dicotómicos en que se suelen mover los conflictos. Esto se hace mediante el pensamiento lateral, que consiste en la generación de alternativas siguiendo una lógica distinta de la habitual o automática. Así se podrán encontrar espacios de confluencia entre las partes que protagonizan los conflictos.

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

La dirección marca la dirección, no cómo moverse en esa dirección. La gente no participará si buscamos rellenar las programaciones de forma protocolaria. Participará si buscamos metáforas para contar a los alumnos lo que queremos.

¿Qué hacer desde el claustro?

Aprender el arte de las reuniones: saber fijar los problemas por escrito, de forma concreta, sin abstracciones, sin juicios previos, sin valorar. Aprender a generar alternativas con las mismas reglas: concretar, escribir, sin juzgar.

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

Utilizar espacios de participación públicos, por ejemplo colocar un tablón en el aula con papel continuo o una pizarra en un pasillo. Crear debates, provocar de forma misteriosa, plantear preguntas abiertas, solicitar ideas creativas para organizar algo. Empezar con preguntas cerradas, como ¿Qué película de vídeo os gustaría ver tal día a tal hora? Continuar con preguntas más abiertas: ¿Qué lema propondrías para la fiesta de carnaval? Sólo después de esta pedagogía se podrán plantear preguntas más abiertas y personales.

¿Qué hacer en la familia?

Educar para fijar metas y objetivos en la vida. Educar también en la frustración, porque muchos objetivos no se pueden lograr. Educar en la búsqueda de múltiples opciones para encontrar medios alternativos para lograr nuestros fines o revisarlos si no hay manera de alcanzarlos.



17. AUTOESTIMA

Modelo no constructivo: Frialdad

Nuestra cultura educativa ha estado tradicionalmente lejana a la autoestima, porque entendía que valorar a alguien era sinónimo de presunción, peloteo, vanagloria o falta de humanidad. La autoestima es un concepto que se ha incorporado hace poco a

nuestros centros, y sin embargo ya parece estar muy desgastado, muchas veces se ha convertido en sinónimo de hacer dinámicas para decir cosas bonitas. ¿Dónde se sitúa para nosotros el índice de la falta de autoestima? Creemos que radica en la frialdad con que sostenemos nuestras organizaciones, nuestras relaciones, nuestras decisiones y las formas de comunicarlas. La frialdad afectiva la actitud más antagónica a la de favorecer la autoestima.

Herramientas intermedias: Expresar los sentimientos

La autoestima es un sentimiento de valía personal que nos hace vivir en positivo cuando actuamos, pensamos y sentimos. Hace que aumente nuestra capacidad para generar mayor confianza interpersonal y personal, más posibilidades con que afrontar la realidad, y más expresividad en nuestra comunicación y en nuestro tono vital. Entre las numerosas herramientas intermedias para educar en la autoestima hemos seleccionado la expresión de sentimientos porque desde que somos bebés es nuestra primera forma de expresarnos y las resonancias afectivas que encontremos en nuestro entorno son las que hacen que desarrollemos todas nuestras capacidades o que dejemos anquilosadas nuestras potencialidades.

■ ■ ■
4
7

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

Evitar reunir al claustro sólo para echar reprimendas. Señalar los logros, también las deficiencias. Insistir en la autoestima como objetivo fundamental en todo el centro.

¿Qué hacer desde el claustro?

Articular mecanismos para valorar positivamente los logros e iniciativas de los educadores y los alumnos. Aprender a decir “bien”. Cuando haya que corregir evitar usar el verbo “ser”, evitar hacer juicios genéricos, que metan a toda la persona en

un saco y la hundan en el abismo. Ser concreto y descriptivo: “Esto, en este aspecto, lo has hecho así, y podrías haberlo hecho de esta manera”. Ofrecer pistas, no soluciones.

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

Muchos niños pierden la capacidad para expresar sus sentimientos debido a que nunca han empleado con ellos lenguaje de la valoración. Esto no sólo produce personas tristes, también personas incapaces de comprender la realidad y a las personas.

¿Qué hacer en la familia?

Sacar tiempo de las piedras –reunir a la familia, durante la comida o cena, en privado con cada uno, salir a pasear, sentarse en un bar o terraza– para hablar, escuchar y comprender al otro. Hacer que la comunicación acreciente la confianza. No basta con intenciones, es necesario aprender a usar palabras positivas y llenas de afecto.



18. INTELIGENCIA COMPARTIDA

Modelo no constructivo: Instrucción individualista

El individualismo es una de las grandes ideologías de la Modernidad. La instrucción desde el individuo y para el individuo es también una de las grandes ideologías subliminales de la Educación. La maquinaria educativa está pensada para que el individuo adquiriera unos conocimientos académicos. Esta maquinaria ha considerado que muchas actividades, formas y contenidos que educaban la socialización del individuo y de la comunidad eran “perder tiempo”. La raíz de muchos problemas de

violencia y convivencia nacen de una especie de analfabetismo en lo que José Antonio Marina denomina “inteligencia compartida”.

Herramientas intermedias: Trabajar en equipo

Educar desde un modelo de inteligencia compartida consiste en orientar la educación hacia la acción en lugar de hacia el conocimiento, consiste en tener voluntad de crear un grupo organizado desde un proyecto y desde unos lazos afectivos, consiste en conseguir que un grupo de personas no extraordinarias consiga resultados extraordinarios. Las herramientas para aumentar la inteligencia compartida serían: entrenar nuestras habilidades para trabajar en grupo, dotarnos de un proyecto bien estructurado, dinamizarlo desde un liderazgo que cohesione, parcelar con claridad las formas de delegar las distintas tareas y conseguir constantes acuerdos que configuren las tareas que afrontar.

■ ■ ■
4
9

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

Descentralizar el proceso de la toma de decisiones para implicar a más personas de la comunidad educativa.
Sugerencia: trabajar menos y aparecer más en la sala de profesores, en el café, en el comedor, para compartir al menos las experiencias humanas y afectivas.

¿Qué hacer desde el claustro?

Estructurar los niveles intermedios, clarificar sus funciones, establecer y comunicar los incentivos, programar las tareas medias y finales, y crear foros para que cada persona se sienta responsable de algo en la comunidad y responda de sus esfuerzos, logros y mejoras.

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

Cambiar de modelo: Pasar de enseñar, a enseñar a aprender, a aprender investigando, preguntando, experimentando, jugando

y conviviendo. Pasar de acumular conocimientos académicos a aumentar nuestra inteligencia para ser felices y saber vivir junto a otras personas. Los alumnos que viven comunicándose de esta forma aprenden a conocerse.

¿Qué hacer en la familia?

Hacer que los hijos tomen parte, desde pequeños, en la toma de decisiones, poco o muy importantes. Conocer su opinión al organizar unas vacaciones, cambiar de coche, decorar una habitación. Hacer que todos tengan algo que hacer, sea buscar información, telefonar, preguntar, escribir, sugerir, guardar...



19. ASERTIVIDAD Y DIGNIDAD

Modelo no constructivo: Ocultación o desvío del conflicto

Guardar las formas y ser “políticamente correctos” es la antítesis del modelo de educación en la asertividad porque hace que en el imaginario de la comunidad se agarrote la espontaneidad y los cauces directos y desinhibidos para abordar los conflictos, manifestar las opiniones, desagrados y sentimientos. Se convierte en la tapa de una olla a presión que da bastante formalidad y sosiego al presente, pero a costa de posibles futuras explosiones, y sobre todo a costa de una gran laguna educativa.

Herramientas intermedias: Entrenar técnicas de asertividad

El concepto de asertividad ha permitido que la dignidad personal no dependa del carácter, como destino ya establecido, sino que dependa de la educación. Asertividad significa la capacidad para defender los derechos propios, sin

agresividad ni pasividad. Es la capacidad para comunicar los sentimientos, las ideas, iniciativas y decisiones con persuasión y eficacia. Lo más grande de la asertividad es que se puede aprender entrenando las habilidades sociales a través de técnicas muy sencillas. El criterio para implantar y evaluar la asertividad será ver si aumenta el nivel de convivencia y aumenta las defensas ante las amenazas a la convivencia.

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

Un equipo directivo fuerte es el que es asertivo y sabe defender sus derechos con claridad y firmeza. Sólo desde estos pilares se encontrarán las ganas para impulsar a toda la comunidad educativa para que sea asertiva y tenga cauces para afirmar su personalidad. Por ejemplo, ante un conflicto el equipo directivo tiene que expresar su punto de vista y escuchar otros puntos de vista. Ya sabemos que lo más cómodo es callarse, dejar asentar las cosas, todo en nombre de la paz. Esta segunda postura hace que un conflicto que puede durar cuatro horas se convierta en un conflicto de cuatro años. Sugerencia: no aplazar los conflictos, actuar cuanto antes.

■ ■ ■
5
1

¿Qué hacer desde el claustro?

Deberíamos elaborar una encuesta para evaluar qué nivel de “inteligencia asertiva” existe en nuestros centros. La asertividad es responsabilidad de todo el claustro, no de algún profesor. Algunos indicadores para evaluarla pueden ser: si las personas se sienten libres de expresar quejas, proponer mejoras, disentir en algo, hacerse valer ante ridiculizaciones, críticas o manipulaciones, hacer frente a la intimidación, rechazar una petición que menoscaba su dignidad, negociar una decisión, afrontar errores propios, etc.

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

Utilizar algún programa para entrenar habilidades sociales, de comunicación y de negociación.

¿Qué hacer en la familia?

Lo de siempre: contar cuentos. A cualquier edad. Los cuentos contienen el mejor repertorio de estructuras de la comunicación, de la socialización y la convivencia. Por eso son tan positivos para educar, permiten aprender muchas formas para defender la dignidad y los derechos personales.



20. INTELIGENCIA MORAL

Modelo no constructivo: Moral abstracta y heterónoma

La imagen caricaturizada de la moral heterónoma sería la de unos señores medievales escribiendo largas listas con las cosas que están bien y las que están mal. Este modelo pretende buscar fuera de la propia persona la justificación para actuar moralmente.

Herramientas intermedias: Método de clarificación de valores

Este método construye la moralidad estableciendo las condiciones para que cada persona clarifique cuáles son sus propios valores y éstos se conviertan en cimientos de su vida, decisiones y acciones. Consiste en hacer que las personas sean morales no porque cada minuto se les diga “esto está bien” “esto está mal”, sino porque les enseñemos a decidir por sí mismos qué es lo que es moral, sin coacciones, manipulaciones, ni dependencias, sin tratar a nadie como un crío o un inmaduro. La educación ejerce una función de *paideia* al transmitir unos ideales para la humanidad y proponer unos principios, valores y

exigencias que se corresponden con su concepción del hombre, de la sociedad y su proyecto educativo.

¿Qué hacer desde el equipo directivo?

Emplear algún tipo de método para programar los objetivos del año. Éstos son los valores en los que va a educar el centro. Para que estos valores u objetivos sean significativos recomendamos cuidar los mecanismos de retroinformación y de acogida de sugerencias, antes y después de fijarlos, para evitar que se queden en las nubes y pasen a convertirse en valores con vida.

¿Qué hacer desde el claustro?

El proyecto educativo es el método para articular los valores universales de la humanidad, con los valores de la institución educativa, y con los valores particulares de la persona. No se educa en valores a lo “llanero solitario”, se educa en valores desde una globalidad comunitaria y no desde las palabras dichas, escritas o programadas, sino desde la vida cotidiana.

■ ■ ■
5
3

¿Qué hacer dentro y fuera de la tutoría?

Educar la formación del juicio moral usando el análisis de casos, en la línea de Kohlberg. Utilizar materiales culturales aportados por los alumnos: sus canciones, su cine, su televisión, su ocio. Éstas son las fuentes de la formación de sus valores personales, así evitaremos que en el centro educativo se forme un sistema de valores “fingido” que no tenga nada que ver con el que se forma en su mundo cultural y de ocio. Aún así, el sistema de valores que se asume y vive es el que se corresponde con las propias convicciones últimas sobre el sentido último de la existencia, lo cual supondrá en no pocos casos “nadar contra corriente” de los criterios axiológicos culturalmente imperantes.

¿Qué hacer en la familia?

Cuidar la formación moral de los hijos, para prepararles a pasar la etapa necesaria de la moral heterónoma, donde las decisiones están fijadas por normas ajenas a la propia persona, a la etapa de la moral autónoma, donde uno mismo se sabe agente de sus propias decisiones actúa moralmente siendo responsable de las consecuencias de sus decisiones.

**20 Propuestas
para educar
en la convivencia**



VARIABLES	MODELO NO CONSTRUCTIVO	HERRAMIENTAS INTERMEDIAS
1 Bienestar emocional	Frialdad interpersonal basada en la efectividad	Entrenar las habilidades emocionales
2 Comunicación y retroinformación	Opacidad informativa	Entrenar las habilidades de comunicación
3 Toma de decisiones	Aglutinación de poder	Delegar responsabilidades en niveles múltiples
4 Satisfacción	Autoritarismo vertical	Descubrir las necesidades y conectar con los intereses
5 Expresividad	Higiene y orden	Crear espacios, tiempos y métodos de creatividad
6 Cultura de éxito	Concepto de fracaso escolar	Plantear metas intermedias
7 Afrontar los conflictos	Falta de disciplina	Combinar normas y expectativas
8 Organización social del aula	Disrupción	Adecuar los tiempos y las ocupaciones
9 Diversidad	Uniformidad	Confiar en la autonomía de las personas
10 Libertad y respeto	La perfección como ideal	Fomentar el debate y la discusión
11 Liderazgo, comunidad y ciudadanía	Absentismo escolar y retraimiento social	Fomentar la participación en grupos y crear redes
12 Atención a los marginales	Expulsión o apartamiento de alumnos desestabilizadores	Concepto de proyecto y de comprensividad
13 Democracia educativa global	Recursos punitivos	Comunidad educativa como sistema complejo total
14 Atención individualizada	Compasión hacia alumnos con problemas	Entrenar las habilidades sociales
15 Clima escolar positivo	Organización unidireccional	Interformación multidireccional
16 Negociación sin perdedor	Esquemas inmovilistas heredados	La perspectiva y el pensamiento lateral
17 Autoestima	Frialdad	Expresar los sentimientos
18 Inteligencia compartida	Instrucción individualista	Trabajar en equipo
19 Asertividad y dignidad	Ocultación o desvío del conflicto	Entrenar técnicas de asertividad
20 Inteligencia moral	Moral abstracta y heterónoma	Método de clarificación de valores