

UNA NUEVA ORGANIZACIÓN ESCOLAR PARA LA MEJORA DE LA CONVIVENCIA

José Luis Bernal Agudo*

Si entendemos que la escuela debe ser un instrumento de cohesión social y de integración democrática, es necesario desarrollar en cada centro un clima que no solamente permita sino que también provoque espacios y tiempos adecuados para ese aprendizaje que se interioriza en el día a día. En el establecimiento de ese clima tiene mucho que decir la propia organización del centro. Los procesos para tomar decisiones, el grado de participación de alumnos y padres, las normas de disciplina o convivencia, el papel que desempeña cada uno de los colectivos que está presente en el centro, la organización curricular, el desarrollo de la acción tutorial... representan dinámicas de funcionamiento que implican un modo de entender las relaciones interpersonales, el afrontar los conflictos y, por lo tanto, la convivencia en sí misma.

Si pensamos en estructuras que permitan la participación, el consenso, la mediación... desarrollando contextos en los que puedan participar de forma activa profesores, padres y alumnos, favoreceremos un clima que actuará como un modelo preventivo. Un enfoque sancionador, punitivo... no lleva más que a una espiral de violencia con los resultados negativos ya conocidos por todos. Por ejemplo, si basamos la mejora del clima escolar en la segregación de todos aquellos alumnos con especial índice de conflictividad, seguramente provocaremos a largo plazo situaciones de conflicto difícilmente manejables. Es necesario asumir el reto y apostar con seriedad y convencimiento por una organización de los centros que favorezca y potencie los valores de respeto, participación, cooperación y solidaridad, ya que los alumnos van a interiorizar esencialmente lo que viven, no lo que se les dice.

En este artículo vamos a incidir en la importancia del centro en su globalidad para afrontar esta realidad, concretando algunas actuaciones que podrían ser importantes para desarrollar estructuras que favorezcan la convivencia en un centro educativo.

El centro en su globalidad como punto de partida para mejorar la convivencia y prevenir la violencia

Cualquier actuación para afrontar situaciones de convivencia debería tener un abordaje institucional, una forma global de tratamiento, donde todo el centro esté implicado, donde toda la comunidad educativa reme en la misma dirección. Ninguna medida aislada puede dar un buen resultado a largo plazo, deben ser una suma coherente de premisas, actuaciones y estructuras que afronten la realidad de los centros de forma global. El desarrollar una convivencia adecuada en nuestros centros no puede ser algo puntual, sino el resultado de una labor diaria de toda la comunidad educativa y en todos los ámbitos del centro.

La convivencia se debe abordar como una cuestión de centro, no como un problema del profesor *x* o de unos alumnos determinados. El aprendizaje de la convivencia, la interiorización de relaciones interpersonales positivas, el desarrollo de hábitos democráticos, la práctica de actividades colaborativas... debe surgir de la propia organización del centro y del desarrollo de su currículo. Tendremos que hablar cada vez menos de programas específicos para afrontar problemas concretos y desarrollar estructuras organizativas democráticas y participativas, así como currículos adecuados para afrontar esta realidad.

Va a ser el centro en su globalidad el que va a educar desde su propia organización. El desarrollo del currículum oculto determinará la interiorización de conductas, valores, percepciones... que tanto los alumnos como los profesores irán asumiendo. Para ello se necesita no solamente la colaboración sino también la implicación de todos, tanto profesores como alumnos y padres, sin olvidar a la Administración que debe procurar aquellos recursos en materiales, espacios y tiempos necesarios para afrontarlo.

Como dice J. A. Marina “los padres solos no pueden educar a sus hijos, hagan lo que hagan, porque no pueden protegerlos de otras influencias muy poderosas. Los docentes solos no pueden educar a sus alumnos, por la misma razón. La sociedad tampoco puede educar a sus ciudadanos, sin la ayuda de los padres y del sistema educativo. La intervención de padres y maestros es imprescindible, pero todos debemos

conocer sus limitaciones y reconocer que, en la tupida red de influencias en que vivimos, todos ejercemos una influencia educativa, buena o mala, por acción o por omisión... Es imprescindible una movilización educativa de la sociedad civil, que retome el espíritu del viejo proverbio africano: *Para educar a un niño hace falta la tribu entera.*” (Marina J.A., 2004: 9) En este caso, deberíamos decir que para educar a un niño se necesita el centro entero contando con la implicación de todos los que intervienen en él.

Cualquier situación conflictiva que se genere en el centro no se debería afrontar desde medidas puntuales, sino con una respuesta colegiada y global de toda la comunidad educativa en un centro en el que se disponga de elementos, estructuras y órganos adecuados para afrontar esas situaciones. Hay que entender que el propio centro desde su organización es un ámbito específico y muy importante de aprendizaje. Indico a continuación algunas propuestas organizativas que pueden ayudar al desarrollo de una convivencia adecuada en el centro.

Propuestas organizativas

Si hacemos una rápida radiografía de nuestros centros, podemos observar realidades que en nada favorecen la convivencia dentro de ellos, como la excesiva atomización curricular, una organización disciplinar que dificulta la actuación del profesorado como equipo, una tendencia hacia las medidas de carácter sancionador para solucionar los problemas, un alto grado de jerarquización en la práctica, una escasa implicación colectiva entre el profesorado, un rechazo a la participación de las familias, una ausencia asumida de la participación del alumnado... y todo esto en unos centros con un tamaño excesivo y difícilmente manejables. Partiendo de esta realidad, indico algunas propuestas concretas que van a favorecer la convivencia, sin perder de vista el sentido de globalidad que siempre debe contextualizarlas.

Medidas institucionales en Secundaria (LOE): Diversificación Curricular y Cualificación Profesional Inicial

Es necesario partir de las dos medidas institucionales que el propio sistema propone y que inciden directamente en una mejora de la convivencia en el centro, ya que un alumno que reciba aquello que necesita y demanda será un alumno integrado en

el centro y con opciones de futuro, dejando de ser un problema en potencia. Hablamos de los *Programas de Diversificación curricular y de Cualificación Profesional Inicial*.

Como concreta el artículo 27 del Proyecto de la LOE, *en la definición de las enseñanzas mínimas de la etapa se incluirán diversificaciones del currículo desde tercer curso de ESO, para los alumnos que lo requieran tras la oportuna evaluación. En este supuesto, los objetivos de la etapa se alcanzarán con una metodología específica a través de una organización de contenidos y, en su caso, de materias diferente a la establecida con carácter general*. Estos programas de diversificación curricular estarán orientados a la consecución del título de Graduado en ESO y en todos los foros se ha reconocido que en el desarrollo de la LOGSE han conseguido encauzar a muchos alumnos habilitándoles una salida adecuada a sus posibilidades.

Los *Programas de Cualificación Profesional Inicial*, denominados con la LOGSE Programas de Garantía Social, están destinados a alumnos mayores de dieciséis años que no hayan obtenido el título de graduado en ESO (Proyecto LOE, Art. 30). Por lo tanto, estamos hablando de unos programas destinados a aquellos alumnos que se entiende tienen unas dificultades muy graves para alcanzar el Graduado en ESO y que se desea que alcancen unas competencias profesionales, que tengan la posibilidad de una inserción sociolaboral satisfactoria y que amplíen sus competencias básicas para proseguir estudios en las diferentes enseñanzas. Digamos que significan una opción para aquellos alumnos que no pueden seguir el currículo previsto para todos y que, si siguieran en las mismas clases, representarían un riesgo importante de convivencia.

Ambas medidas significan, si se llevan a cabo adecuadamente, por un lado una respuesta a las necesidades específicas de todos aquellos alumnos que tienen problemas serios para seguir el currículo digamos oficial y, por otro, una opción que permite a estos alumnos tener un futuro en la sociedad.

Planes de acogida: Alumnos inmigrantes y alumnos 1º ESO

En muchas ocasiones no tenemos en cuenta que podemos plantear medidas favorecedoras de la convivencia sin grandes esfuerzos. En este caso, hablamos de atender adecuadamente a los alumnos inmigrantes que llegan al centro con diferentes déficit, así como a los que acceden por primera vez a los centros de Secundaria. Es algo

fundamental y previo para que se integren, participen de la vida del centro y no lleguen a producirse conflictos difícilmente manejables. Nos referimos a los *Planes de Acogida*.

El *Plan de acogida para el alumno inmigrante* tendría como objetivo que su incorporación no sea una rutina administrativa alejada de la peculiaridad del propio alumno, procurando establecer cauces para integrarlo no sólo en su aula, sino en toda la dinámica escolar. Se les puede asigna un tutor que le acompaña y está al tanto de su proceso en las primeras semanas en el centro, ayudándole en el proceso de aceptación, adaptación e integración en el centro. Es interesante también que durante los primeros días dos compañeros se encargaran de *tutorizar* y ayudar al alumno nuevo, sentándose a su lado en clase o en el comedor, acompañándole en el recreo, y procurando que de alguna manera se sienta aceptado. Sería casi imprescindible contar con los entes sociales que trabajan en el entorno con los colectivos de inmigrantes. En <http://www.educa.aragob.es/cpamanza/proyectos/saraqusta.pdf> se puede encontrar un Plan de acogida al alumno inmigrante muy interesante en un colegio con casi el 80% de alumnado inmigrante.

El *Plan de acogida para alumnos de 1º de ESO* usualmente se suele quedar en una sesión en la que se presenta el centro y sus recursos. Pienso que un alumno con 12 años que pasa de un centro pequeño a un espacio que le supera en dimensiones y estructura necesita algo más, que se le debería ofrecer con el fin de lograr una aceptación de la nueva realidad y la adaptación e integración en ese espacio a veces poco atrayente. Existen múltiples formas de estructurar estos planes de acogida ya que deben responder a la realidad de cada uno de los centros, pero siempre hay tres referencias esenciales: El Departamento de Orientación del centro que debe organizar y orientar todo el proceso, los tutores de los grupos de 1º y los alumnos de cursos superiores.

La Constitución del centro en el Proyecto Educativo

Tenemos la obligación de realizar en nuestros centros el proyecto Educativo, documento que, por otra parte, no deja de ser en bastantes casos papel mojado. Como dice el artículo 121 del Proyecto de la LOE, es un documento que *recogerá la forma de atención a la diversidad del alumnado y la acción tutorial, así como el plan de convivencia y deberá respetar el principio de no discriminación y de inclusión*

educativa como valores fundamentales. Además, mas adelante dice que los centros docentes elaborarán sus normas de organización y funcionamiento, que deberán incluir las que garanticen el cumplimiento del plan de convivencia (Art. 124.1).

En este marco podríamos plantear lo que sería la Constitución del centro, en cuya elaboración y, sobre todo, ratificación deberían implicarse tanto profesores como alumnos. Si hacemos en muchas ocasiones las denominadas normas de clase entre todos, porqué no podemos pensar lo mismo en el ámbito del centro. Uno de los factores que motiva una respuesta favorable por parte de los alumnos y que disminuye el nivel de conflictividad reside en que éstos puedan participar de forma activa y directa en el establecimiento de las *reglas del juego*. Desde dinámicas y procesos diferentes, sea un centro de Primaria o de Secundaria, el objetivo sería elaborar unos principios que se concreten en unas normas claras, consensuadas y positivas, propiciando espacios y momentos comunes de encuentro a diferentes niveles tanto para los padres como para los profesores y alumnos, huyendo de lo que pudiera parecerse a un catálogo de sanciones ante posibles infracciones.

Comisión de convivencia (Consejo Escolar)

Aunque el Proyecto de la LOE no tiene previsto que exista una comisión de convivencia en el seno del Consejo Escolar, pienso que sería un punto de referencia en el centro muy importante para la convivencia. No hablo de una comisión de convivencia con un papel meramente disciplinario y sancionador. Se trataría de repensar esta comisión para convertirla en un elemento integrador para dinamizar, realizar propuestas, evaluar, coordinar... todas aquellas actividades y programas que desde distintos ámbitos del centro se puedan llevar a cabo, dándoles una coherencia y un sentido global.

Debería estar constituida por miembros del Consejo Escolar y por aquellas personas que significaran la representación de los diferentes estamentos y actuaciones del centro, como, por ejemplo, representantes de los delegados de clase, tutores, departamentos... Sería muy interesante que dentro de ella hubiera un mediador o grupo de mediadores que interviniera en caso de conflictos. Si la Comisión de Convivencia debe dinamizar el centro, desarrollar el Plan de Convivencia... tiene que disponer de la infraestructura necesaria, recursos suficientes... ya que, en caso contrario, se quedaría

en un órgano meramente testimonial. Cualquier estructura que se cree en un centro educativo debe ir acompañada de recursos –personales y materiales-, tiempo y espacios adecuados.

La acción tutorial

No puedo dejar de hacer referencia a una medida suficientemente conocida, pero pocas veces comprendida. La estructuración de la acción tutorial reflejará el interés que la convivencia tiene para el propio centro. Cuando se encarga la tutoría a los profesores con menos experiencia –en muchas ocasiones representa un castigo- o cuando se sitúa estratégicamente al final de la mañana, es una muestra del desinterés o del desconocimiento del papel que juega.

Por ello, no se trata de una medida innovadora sino simplemente de *crearse el papel que puede jugar* para la convivencia en el centro toda la labor tutorial. Para ello, debería realizarse en un horario adecuado y estar suficientemente apoyada e incentivada tanto en lo económico como en su espacio de dedicación. Se debería responsabilizar de ella a las personas más adecuadas y primar sus actuaciones por encima de otras actividades. Asimismo, cada centro debería contar con un Plan de Acción Tutorial (PAT) realmente operativo que oriente la labor educativa y contribuya a mejorar el clima del centro, para lo que es imprescindible la implicación de todos los profesores.

Esta acción tutorial debería realizarse tanto con los alumnos como con los padres. La atención a las familias de los alumnos exige la previsión de tiempos suficientes y adecuados que faciliten su asistencia, así como la realización de reuniones periódicas con éstos para intercambiar información e implicarlos en todo el proceso educativo. Con los alumnos esencialmente habrá que realizar un seguimiento individual y el trabajo con el grupo-clase en el que las asambleas de clase fueran un espacio común de resolución de conflictos. El papel del tutor como mediador debería potenciarse en todos los problemas de convivencia. Asimismo, es imprescindible estructurar tiempos y espacios de coordinación y cooperación del equipo educativo que trabaja con los mismos alumnos.

Programas de mediación y de ayuda entre iguales

“Los propios alumnos con sus lazos de amistad y otros compañeros del propio centro y aula son los agentes educativos que ayudan, amparan y escuchan a sus propios compañeros en situaciones de riesgo o de agresiones. Los adultos tanto profesores como familia se sitúan muy lejanos al mundo de las confidencias en situaciones de maltrato. Son los propios compañeros los agentes que más influyen en una intervención eficaz en temas de agresiones dentro de la escuela al igual que apoya la idea de que los propios alumnos son capaces de responder adecuadamente en los conflictos que surgen de su interacción” (Fernandez, I., 2004). Desde esta premisa se plantea la necesidad de crear en los centros programas de mediación y de ayuda entre los mismos alumnos. Ya no hablo de la importancia del profesor-tutor como mediador en la resolución de conflictos, algo muy importante, sino de que sean los propios alumnos los que se impliquen en ello.

Organización curricular

La propia organización curricular representa en muchos casos una dificultad para la convivencia en los centros escolares. La estructuración en cursos, el número excesivo de asignaturas, la parcelación del conocimiento en diferentes materias no favorece procesos de enseñanza-aprendizaje estimulantes y significativos, que sí permitiría una organización curricular por áreas en pocas asignaturas y agrupadas en materias amplias.

Podemos pensar en cuatro medidas. Los *periodos de clase* deberían ser más amplios, superando los consabidos 50 minutos por clase y evitando la atomización de las disciplinas, que provoca una fragmentación excesiva de los horarios y del conocimiento. La *distribución del tiempo y del espacio* debería ser más flexible. Tendríamos que buscar la mejor coordinación posible, partiendo de la existencia de *pocos profesores por grupo*. Finalmente, es imprescindible crear *canales y espacios de comunicación* entre el profesorado para intercambiar información acerca de los conflictos y problemas. Para ello puede ser interesante formar equipos de tutores, estructurar mecanismos de coordinación con el Jefe de Estudios... y, sobre todo, utilizar la Comisión de Coordinación Pedagógica.

Otras medidas

Finalmente, hago referencia a otras medidas organizativas que, sin perder de vista la necesidad de entender el centro en su globalidad, pueden ayudar a mejorar la

convivencia. Así, deberíamos ir hacia centros pequeños, habitables y manejables. La ratio profesor/alumno en las aulas debería permitir la atención individualizada, la proximidad al alumno y la atención a la diversidad. Los grupos de alumnos deberían reflejar la realidad social, o sea mantener su heterogeneidad. Podríamos pensar en Consejos Escolares de Aula. La Comisión de Coordinación Pedagógica debería ser un órgano importante para la coordinación de todos los programas y actuaciones que se llevaran a cabo en el centro. Finalmente, es necesario ir incorporando a nuevos profesionales, como trabajadores sociales, personal sanitario... que trabajen en el propio centro o en conexión con el centro.

No puedo terminar sin insistir en que cualquier programa, cualquier medida que se plantee en un centro en torno a la convivencia dejará de tener sentido si no existe un planteamiento global del centro, una implicación de toda la comunidad escolar, una actitud de querer afrontar esas situaciones... Como decíamos antes, *para educar a un niño hace falta la tribu entera*.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- FERNANDEZ GARCÍA, I. (2004): El tratamiento de los conflictos a través de los iguales: la mediación escolar y el alumno ayudante.
<<http://univerano.ua.es/cursosprevios/cursos2004/mediacion/Resumen%20Isabel%20%20Fdez.pdf>> (Marzo 2006)
- MARINA J.A. (2004): *Aprender a vivir*. Barcelona: Ariel.
- PROYECTO SARAQUSTA. Plan de Acogida al alumnado inmigrante. Colegio Público Andrés Manjón. Zaragoza. <<http://www.educa.aragob.es/cpamanza/proyectos/saraqusta.pdf>> (Marzo 2006)
- TORREGO, J (COOR) (2000): *Mediación de conflictos en instituciones educativas*. Madrid: Narcea.
- URANGA ARAKISTAIN, M. Experiencias de mediación escolar en Gernika.
<<http://www.edualter.org/material/euskadi/mediacion.htm>> (Marzo 2006)

* José Luis Bernal Agudo es profesor de la Universidad de Zaragoza.
jbernal@unizar.es