

## **Organización escolar como dinamizador de la convivencia en los centros educativos**

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

**José Luis Bernal Agudo**  
Universidad de Zaragoza.

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, etc. 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, etc. 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 y 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 esta ponencia vamos a defender la tesis de la importancia del centro en su globalidad para afrontar esta realidad, concretando algunas actuaciones relevantes para desarrollar estructuras que favorezcan la convivencia en un centro educativo. Dicho de otro modo, el centro en su globalidad como punto de partida para mejorar la convivencia y prevenir la violencia.

### **1.- Una sociedad, una familia, unos alumnos y sobre todo un centro diferente**

La realidad del S. XXI nada tiene que ver con tiempos pasados. Es necesario partir de esta realidad y de la aceptación de que no solamente ha cambiado sino que está cambiando en todo momento. Así, nos encontramos con una multiculturalidad imparable, hablamos de una *sociedad multicultural en una aldea global interconectada*. La distancia entre generaciones se va produciendo en grupos de edad cada vez más próximos. Las referencias culturales y de valores se van modificando en plazos más breves de lo habitual. El desarrollo de *internet* con sus redes sociales está cambiando los modos de relacionarnos, los ciclos económicos son cada vez más cortos, aparece el teletrabajo, el entorno geopolítico es cada vez más convulso y complejo. La estructura de las propias familias se va modificando de forma relevante. Los profesores dejan de lado su faceta de *transmisores de conocimiento* para



cumplir el papel de *conductores de alumnos*, perdiendo la referencia que antes tenían. Así, en otros tiempos los profesores entrábamos en las clases con el respeto puesto, ahora nos lo tenemos que ganar día a día. Asimismo, nos encontramos con una nueva generación de estudiantes, *la denominada generación "i"* -información e internet-, con unas demandas, valores y tendencias diferentes. Son chicos y chicas individualistas, consumistas, que se sienten libres, en una sociedad liberal-democrática que permite una libertad y una autonomía impensable hace unos años. La referencia suele ser el mercado y los medios de comunicación en toda su extensión y complejidad. En el propio entorno educativo se está produciendo un cambio sustancial. Está naciendo una nueva concepción de la escuela, más abierta, disponible más horas, con una orientación de servicio a la comunidad en la que está inserta.

El problema surge cuando existe una falta de sintonía entre la sociedad, la familia, la escuela y los alumnos. Es cierto que estamos en una era de incertidumbre, de cambios, pero sería imprescindible que los diferentes espacios en los que se mueve el alumno dispusieran de valores y referencias similares. En este caso, debemos fijarnos en la familia y el centro educativo como espacios de convivencia en donde podemos intervenir como profesores. De ahí la importancia de la participación de los padres y de la consideración del centro educativo como una globalidad con la implicación de todos.

## **2.- El centro como eje de actuación**

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 de un determinado profesor 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, etc. 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, etc. 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.

*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)*

Trasladando la idea a un centro educativo, deberíamos decir que para educar a un niño se necesita contar con la implicación de todos los que intervienen, y siempre desde un proyecto común que genere actuaciones globales y coherentes.

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. Existe una necesidad patente de interiorizar la idea de centro como algo global en el que están todos implicados, entendiendo que la educación de los alumnos va a ser el resultado de la sinergia de todas las fuerzas que intervienen

Indico a continuación algunas propuestas organizativas que pueden ayudar al desarrollo de una convivencia adecuada en el centro, señalando antes algunos aspectos que en nada favorecen ni permiten un desarrollo de la convivencia.



### **3.- Realidades y actitudes que no favorecen la convivencia**

Si hacemos una rápida radiografía de nuestros centros, podemos observar realidades y actitudes 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, etc. y todo esto en unos centros con un tamaño excesivo y difícilmente manejables. Destaco algunas de ellas como más relevantes.

#### ***La homogeneización de las clases***

Se podría afirmar que la homogeneización de las clases, algo habitual cada vez mas sobre todo en Secundaria, es una forma de discriminación y, también de violencia. Si estructuramos las clases por niveles creamos espacios de enseñanza-aprendizaje para el profesor mucho mas controlados y fáciles en los que, además, es posible que los alumnos de las clases mejores aprenderán conocimientos de forma más rápida. Otra cuestión será si cuestiones como tolerancia, racismo, respeto, etc. los interiorizarán también. Con este agrupamiento favorecemos a los alumnos más hábiles y perjudicamos a los más débiles, que irán generando una actitud de respuesta violenta ante su exclusión de los grupos en los que piensan están los mejores. Hay muchos modos de homogeneizar las clases. En algunos casos esta homogeneización es sibilina, ya que se elige el grupo de los mejores

escogiendo una optativa de un segundo idioma que solamente la van a cursar aquellos alumnos brillantes y determina la estructuración de los grupos.

Algunos profesores comentan que tienen claro que la homogeneización conduce a una clara discriminación, pero que por su seguridad y salud personal son partidarios de hacerlo. En cualquier caso, si un alumno vive a lo largo de su escolaridad situaciones institucionales de discriminación, todos sabemos cuál puede ser su actitud después con casi toda seguridad, por mucha Educación para la Ciudadanía que haya cursado o por muchas clases de religión que haya recibido.

### ***La escolaridad obligatoria***

La segunda situación tiene que ver con la escolaridad obligatoria como fuente de violencia, que pocas veces se considera y sin embargo es algo que hay que valorarlo por su importancia. Ya en 1980 Kallen y Colton en su informe para la Unesco, relacionaron la conflictividad con el aumento de la escolaridad obligatoria. *“La idea que defienden es que la violencia institucional que se ejerce sobre los alumnos, obligándoles a asistir a un centro escolar hasta los 16 o los 18 años, acaba exteriorizándose y canalizándose hacia el profesor, como representante más cercano de la institución en la que se les obliga a permanecer, a veces, en contra de su voluntad manifiesta”* (J. M<sup>a</sup> Esteve, 2001: 24). A los profesores se les ha asignado el papel de garantes y vigilantes de esa escolaridad obligatoria, también de aquellos alumnos que no desean estar, a los que, por otra parte, tampoco se les ofrece alternativas válidas. Si no son capaces de integrarse en el sistema sometiéndose a unas normas iguales para todos, se les margina y se les adjetiva como fracasados. Hablamos, en este caso, de una violencia legal, institucional. Un alumno tiene



la obligación de levantarse cinco días a la semana antes de las ocho horas para asistir durante cinco, seis u ocho horas, dependiendo del nivel educativo, a clase. Una vez en la escuela se les impone no salir sin permiso de un espacio determinado en periodos de dos o tres horas, en las que van entrando diferentes profesores, que les obligan a estar sentados y callados, conminándoles en muchas ocasiones a no soñar, a no pensar, a hacer lo que se les diga sin rechistar. Después, tienen que enseñar sus trabajos, ser controlados desde unos exámenes, aceptar un modo de vivir y entender las relaciones. *“La escuela no sólo es el lugar donde estalla la violencia de una parte de los jóvenes, ésta participa en su génesis, ejerciendo sobre ellos una presión formidable”* (Ph. Perrenoud, 2004: 125).

### ***El currículum prescrito***

La tercera realidad a tener en cuenta reside en el currículum que tienen que implementar las escuelas, en cuya elaboración no tienen apenas autonomía ni capacidad de decisión. Las Administraciones educativas establecen prácticamente todo aquello que los alumnos tienen que hacer en las etapas no universitarias. Los centros disponen de autonomía para elaborar el Proyecto Curricular, pero el margen de maniobra que tienen para incorporar o modificar aquello que la Administración educativa ha prescrito es mínimo.

Además, está pensado para que los alumnos *hagan lo mismo y al mismo tiempo en el mismo lugar*. Estructuramos los centros educativos de tal modo que contamos con unos espacios de aprendizaje -las aulas- en los que un grupo de niños deben conseguir los mismos resultados en un tiempo previsto igual para todos. Aquellos que no los consiguen entran en el colectivo de los fracasados, ya que la referencia esencial para su evaluación reside en





conseguir los objetivos previstos por la Administración para su grupo de edad. La diversidad brilla por su ausencia, estructurándose un doble discurso, el que concreta las disposiciones legales con su defensa de la diversidad y atención a todos, y el que genera la Administración desde unos mismos objetivos para todos. Lógicamente, aquellos alumnos excluidos porque no llegan a los mismos objetivos que los demás suelen generar comportamientos asociales, agresivos, violentos, etc. pero nos deberíamos preguntar si el origen de esa violencia está en ellos o en situaciones como la que hemos comentado.

*La escuela tiene una inquietante función homogeneizadora. Currículo idéntico para todos, espacios iguales para todos, evaluaciones similares para todos. Da la impresión de que se pretende alcanzar un individuo estandarizado y arquetípico que responda a los mismos patrones de conducta, que tenga los mismos conocimientos y que practique la misma forma de pensar. (...) Debería ser una escuela para todos (es decir, para cada uno), pero es una escuela para un tipo determinado de individuo. Concretamente, para el que reúne estos rasgos o la mayoría de ellos: varón, blanco, sano, normal, católico, payo, autóctono, culto, rico, castellano hablante...(Santos Guerra, 2002:76-77)*

### **Organización horaria inflexible**

Disponemos en nuestros centros, sobre todo de secundaria, unos horarios casi carcelarios. Es cierto que el tamaño y dimensiones de los centros impiden muchas veces otro modo de organizarlos. Pero debemos asumir que un alumno de 1º de ESO, por ejemplo, con 13 años suele tener como mínimo cinco o seis clases diferentes cada día, cada una de una hora de duración con otros tantos profesores diferentes. ¿Qué puede hacer un profesor que dispone

de unos 45 minutos reales para desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje? Pues lo que se hace habitualmente, explicar lo que le dejan los alumnos. ¿Y los alumnos? ¿Hemos pensado en ellos? ¿Nos ponemos en su lugar en la clase de 13 a 14 horas cuando están ya cansados y además no les interesa lo mas mínimo?

### ***Cultura del profesorado poco proclive a aceptar la idea de centro***

Está bastante asumido en la cultura docente la percepción de que la obligación de un buen profesor es impartir lo mejor posible las clases, el resto de lo que puede suceder en el centro no le compete, para eso está el equipo directivo y otras personas que ya se preocuparán de ello. No se termina de entender que la educación que van a recibir los alumnos en un centro educativo es la suma y el reflejo de todo lo que suceda en la escuela.

En nuestro sistema educativo, sobre todo en la escuela pública, las reglas del juego no son muy proclives para favorecer centros en los que el profesorado asuma con cierta facilidad esa idea de centro por encima del reduccionismo de la clase. El sistema funcional provoca que el profesor en muchas ocasiones se sienta dueño de su plaza, con una responsabilidad reducida al trabajo en la clase o clases en las que tiene docencia. El profesor Fernández Enguita lanzó una idea nada desdeñable, planteando que los profesores nos habíamos adueñado de la escuela pública. Provocó en su momento una fuerte reacción, sobre todo de representantes de sindicatos, pero sacudió muchas mentes y puso encima de la mesa una realidad digna de analizar.



***Las intenciones de participación de padres y alumnos se quedan en palabras***

Los profesores piensan que los padres se deben implicar en las dinámicas del centro pero siempre en su justa medida. Los padres no saben hasta qué punto es correcto implicarse. Los alumnos desean y no desean a la vez implicarse en la vida del centro, los profesores piensan que es importante su participación, pero tienen cierto temor al grado de implicación de los alumnos. Cada colectivo tiene sus propios intereses y expectativas, que en algunas ocasiones no coinciden. Todo esto provoca, lógicamente, incertidumbres, celos, desconfianzas y, sobre todo, miedo a la invasión de su territorio. La superación de esta desconfianza es el reto que tenemos como profesores para lograr algo que no es discutible, los padres deben ser partícipes de la educación de sus hijos y los alumnos tienen que participar en la educación que reciben, tienen que tener voz. Esta participación no puede reducirse a asociarse y pagar la cuota en el AMPA y a formar parte del Consejo Escolar por parte de los padres, y a elegir el delegado de clase por los alumnos. El escenario y circunstancias del aprendizaje han cambiado. La implicación de los padres, alumnos y entorno no debe ser algo innovador, sino algo natural.

Es cierto que la legislación se ha preocupado de establecer el marco de participación y actuación tanto de padres como de alumnos, y plantea unas ideas y canales de participación coherentes y adecuados, pero entendemos que no es una cuestión de legislar la participación. Debe ser una cultura de comportamiento, un modo de entender la educación.



### **3.- Propuestas organizativas para favorecer la convivencia**

Partiendo de esta realidad y del grado de autonomía del que dispone cada centro, que no es excesivo pero suficiente, indico algunas propuestas que van a favorecer con toda seguridad la convivencia, sin perder de vista el sentido de globalidad que siempre debe contextualizarlas. Dar la importancia que necesita el plan de acción tutorial, reclamar el papel fundamental de los equipos educativos, tener criterios pedagógicos como referencia para la elaboración de los horarios, recuperar las asambleas de clase, buscar alternativas pedagógicas a la clásica sanción, desarrollar agrupaciones heterogéneas de alumnos, etc. serán, entre otras, medidas que siempre favorecerán una convivencia en aquellos valores positivos que deseamos desarrollar. Vamos a ver aquellas que entiendo como más relevantes en el momento actual.

#### ***El centro educativo como un todo, ¡no solo somos profesores de 1ª B!***

Una metáfora, tomada de una propuesta de trabajo del Centro del profesorado de Teide (<http://www.cprtomelloso.net/~tic2/40decisiones.doc.>), nos puede ayudar a entender muchas realidades que nos podemos encontrar en los centros educativos.

*El señor H no quiere estar pensando mucho. Por esta razón se aloja en un hotel con pensión completa y todo incluido. Lo quiere todo hecho: mientras menos tenga que pensar, mejor. Quiere saber la hora del desayuno, el almuerzo y la cena, y, en todo caso, ya decidirá qué platos elige del buffet. No le preocupa la limpieza de la habitación, ni esa gotera del baño; no es asunto suyo, los responsables del hotel se hacen cargo de resolver los problemas. Siente que está de paso, no es su "hogar", sólo viene a pasar una temporada. Es un huésped.*



*El señor R hace tiempo que vive en una urbanización. Le gusta que su hogar sea cómodo, agradable. Se siente a gusto en su casa y continuamente busca cómo mejorarla; precisamente ahora está de reformas, quiere ampliar el salón para que sea más cálido y luminoso. Se apresura para asistir a la reunión de la comunidad porque hay que tomar decisiones importantes que afectan al vecindario: fuga de agua de la piscina, la luz de la escalera, construcción de un parque infantil. Es un residente.*

Tanto el señor H como el señor R reflejan posturas muy habituales en los centros docentes. Así, si hablamos del señor H, nos referimos a un profesor que no suele participar en los proyectos en los que está implicado el centro, ya que no se identifica en nada con el centro. Entiende que es profesor de una clase, pero el centro es de la Administración o del Equipo Directivo. Tiene muy claro que *en mi aula mando yo* y en el centro el Equipo Directivo. No se preocupa por lo que sucede en el centro, no va con él. El Equipo Directivo es el que esencialmente debe tomar las decisiones. El Proyecto Educativo de Centro es un documento que hay que hacer porque nos obligan. No se puede contar con él para que participe en propuestas colectivas del centro. De todos modos, entiende que *está de paso*.

El señor R refleja la postura totalmente contraria, ya que se refiere a un profesor que suele participar en los proyectos en los que está implicado el centro. Entiende que es profesor de una clase, pero que el centro es de todos. Participa y se implica en la toma de decisiones. Entiende que lo que sucede en el centro siempre va con él. Es consciente de que el Proyecto Educativo es un documento que puede ayudar a que trabajemos más coordinadamente. Se puede contar con él para que participe en propuestas colectivas del centro. En



resumen, se identifica con el centro y asume la idea de que no solamente es el profesor de una clase concreta con unos alumnos determinados, sino también forma parte de un centro en el que se desarrollan múltiples procesos de participación.

Lógicamente, en los procesos que se desarrollan en una escuela nada es totalmente blanco o negro, por lo que es casi imposible encontrar estos dos perfiles de forma radical, pero sí que reflejan posturas con más o menos matices en torno a la percepción de su rol como profesores del centro, que determinarán su actuación en todos los procesos que se generen. La propuesta que mantenemos, lógicamente, va en la línea del señor R, un profesor que se identifica con la idea global del centro, que asume la idea de centro, en el que hay un compromiso en una línea de trabajo.

Habría que asumir la idea de que estamos todos en el mismo barco. Si se cae alguien, si alguien no quiere colaborar todos salimos perdiendo. El conocido “dilema del prisionero” es una referencia muy interesante para explicar esta idea. Su objetivo es analizar el comportamiento de las personas cuando se encuentran en una situación en la que tienen que decidir en relación con la decisión de otras personas o grupos. La relación entre la racionalidad y la irracionalidad, la paradoja entre el interés colectivo y el individual surgen como una muestra de nuestros comportamientos. Interiorizar la idea de que la cooperación nos lleva siempre a mejores resultados en todos los casos que la competición, poniendo el interés colectivo por encima del interés individual, tratando de ganar un poco menos todos, pero ganando todos, no es nada fácil, ya que lleva asociado procesos opuestos a esa percepción del profesor como ser individual y autónomo. El grado de autonomía personal de cada profesor en nuestros centros es muy relevante, tendiendo hacia el aislamiento en sus aulas



y reafirmando los presupuestos ideológicos de cada uno, lo que provoca unas dificultades serias para compartir ideas e implicarse en proyectos comunes.

Así pues, el profesorado debería asumir que no somos solamente profesores de 1º B, sino que formamos parte de una organización, denominada centro educativo, en el que tenemos la obligación natural de implicarnos y participar en sus diferentes procesos. Además, habría que asumir que no es algo por lo que debemos optar o no, no es opcional, forma parte de la labor docente, del hecho de ser profesor. Hay que superar ya de una vez la idea del profesor como profesional que imparte su docencia en unas clases determinadas con unos alumnos concretos. El profesor forma parte de una organización en la que la docencia es un ámbito, eso si muy importante, de su responsabilidad, pero en la que debe hacer mucho mas implicándose en los diferentes procesos.

### **Participación alumnos en la vida del centro**

Hablamos de la competencia social y ciudadana, que forma parte muy importante del aprendizaje de nuestros alumnos a lo largo de la educación obligatoria. Los aprendizajes que incorpora esta competencia tratan de superar las formas de comportamiento individual para capacitar a las personas para convivir en una sociedad cada vez más plural, relacionarse con los demás, cooperar, comprometerse y afrontar los conflictos. Se trata de preparar a los alumnos para participar de manera constructiva en las actividades de la comunidad, en la vida económica, social y política.

Nos encontramos con otra propuesta que no se considera una opción, que debe formar parte del aprendizaje de cualquier alumno. La participación de los alumnos tanto en los procesos que se generen en los diferentes espacios



de enseñanza-aprendizaje como en el centro debe estar fuera de toda duda y forma parte de las competencias docentes el organizar y desarrollar la participación de los alumnos. Por lo tanto, en los procesos de enseñanza-aprendizaje deberían primar metodologías participativas, colaborativas en las que el alumno tuviera que tomar decisiones, valorar, compartir, negociar, etc. Asimismo, en el centro se tendrían que concretar estructuras de participación que habituaran a los alumnos a un modelo democrático de funcionamiento. Hay que tener en cuenta que tanto la participación como los valores democráticos no se enseñan, se adquieren desde el quehacer diario. El alumno va a interiorizar los valores, los comportamientos, etc. que viva en el día a día en el centro.

### **Implicación de los padres en la vida del centro**

Concreto unas propuestas que animan procesos para que los padres se impliquen en los centros y que, por otra parte, en mayor o menor medida ya se llevan a cabo en muchos centros docentes, pero que aportarían su grano de arena a la convivencia en el centro.

Todos los centros deberían tener un *plan de acogida* de cara a la incorporación de los padres nuevos, en el que la propia AMPA tendría que implicarse de forma activa. Hay que tener en cuenta que el primer contacto con las familias es muy importante para hacerles ver por un lado la importancia de su participación en las actividades del centro y, por otro, que se les considera como algo relevante para el centro, no como meros consumidores de un servicio. Para ello, deberíamos personalizar el acto de matrícula, intentando que no sea algo meramente administrativo, cuidar especialmente la primera entrevista individual de los padres con el tutor de su hijo, explicarles





cuidadosamente todo el funcionamiento y todas las posibilidades del centro, etc. Una primera reunión al principio del curso con todos los padres nuevos suele dar muy buen resultado, para lo que es importante pensar en los profesionales que van a asistir y en la presencia de miembros de la asociación de madres y padres que pueden ayudar bastante a las otras familias. Lógicamente, la jornada de puertas abiertas, algo habitual ya en muchos centros, puede servir de introducción y acogida a los nuevos padres, aunque en la mayoría de los centros escolares se plantea mas bien como modo de reclutar o convencer a padres para que escolaricen a sus hijos en su colegio.

Una vez ya comenzado el curso hay que *plantear con mucho cuidado la información* que haya que comunicar a los padres y lo que ellos tengan que comunicar a tutores, profesores o equipo directivo. Una información adecuada, suficiente y en su tiempo evita muchos problemas y acerca a los padres al centro escolar. Todos sabemos que el rumor es uno de los virus más peligrosos para un centro educativo y no hay mejor vacuna que unos canales de información adecuados y suficientes que eviten desarrollar esa desconfianza mutua que suele ser el punto de partida en las organizaciones educativas. Para ello, tendremos que cuidar la información que se envía a los padres, tratando de estructurar informes más cualitativos que expliquen de forma sencilla y clara cómo va su hijo.

Se debería cuidar también las *reuniones* que cada tutor tiene que tener con el grupo de padres de sus alumnos, planteando, al menos, una al principio para explicar todo lo que se va a hacer durante el curso, otra a mitad del curso para valorar lo que se va haciendo y otra al finalizar el curso como conclusión. También se pueden plantear reuniones a partir de las demandas de las propias familias, que se puedan llevar a cabo a través de un aprendizaje

cooperativo entre padres, partiendo de los materiales aportados por el profesor, como vídeos, trozos de artículos, trabajos de los niños, etc.

Habría que plantear *entrevistas individuales* con los padres de los niños, tanto iniciales como de progreso, en las que no solamente obtendremos información muy relevante, sino que también hablaremos y compartiremos con las familias.

Muchas veces nos olvidamos que la clase es el espacio más fácil para tratar de implicar a los padres, ya que es donde ellos aprecian con mas claridad la importancia de lo que hacen en relación a los resultados de su hijo. Por lo tanto, un reto que tiene todo profesor es implicarlos en cada clase. Para ello podemos plantear *dos delegados de padres por clase*, estructurando sus funciones, entre las que podemos señalar: Dinamizar la participación de los padres en el aprendizaje de sus hijos; ser portavoz de las inquietudes de los padres; servir de canal para todas aquellas informaciones, avisos, consultas, propuestas entre el tutor y los padres; animar a la participación de los padres en las actividades que se planteen; ser un colaborador del tutor para una coordinación adecuada con el resto de padres; representar al grupo-clase en la asamblea de delegados, etc.

Coherentemente con la anterior propuesta, la *asamblea de delegados de padres* sería el órgano compuesto por los delegados de todas las clases del centro y serviría de espacio para poner encima de la mesa las inquietudes, dudas, preguntas, sugerencias, propuestas, actividades, etc., tratando de coordinar todo lo que se hace en el centro desde el punto de vista de los padres. Es importante que este órgano lo presida la dirección del centro y en él estén representantes de la AMPA del colegio.

Finalmente, hay que *cuidar especialmente las relaciones con el AMPA*, percibiéndola como un elemento colaborativo y no obstaculizador, tratando de superar esa clásica desconfianza mutua que suele aflorar en estos casos. Para ello, hay que tratar de implicarlos en el funcionamiento del centro, que no se sientan utilizados, que se sientan importantes para el centro. Animarlos a crear comisiones (escuela padres, revista, fiestas, actividades extraescolares, relaciones externas, etc.), lo que hace más fácil la relación con ellos. Facilitarles recursos, espacios, etc. Mantener unos cauces de comunicación entre la dirección y la AMPA fluidos y adecuados, ya que, como hemos comentado antes, cuando la comunicación no funciona bien se crean rumores, falsas noticias, etc. que normalmente nos llevan a situaciones muchas veces sin vuelta atrás.

### ***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. Se trata de considerar la importancia de atender adecuadamente a los alumnos inmigrantes que llegan al centro con déficit relevantes de lenguaje, de otras áreas, o de adaptación a nuestra cultura, así como a los alumnos que acceden por primera vez a los centros de Secundaria. ¿Por qué vemos natural el organizar todo un proceso de acogida para el alumno que llega a 1º de Infantil y no pensamos lo mismo para el que llega a 1º de secundaria? Es algo fundamental y previo para que el alumnado se integre, participe de la vida del centro y no lleguen a producirse conflictos difícilmente manejables. Sería muy interesante plantear para ambos colectivos *Planes de Acogida*.

El *Plan de acogida para el alumno inmigrante* tendría como objetivo que la incorporación de este alumnado 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. En algunos centros se le 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 educativo. Desde mi punto de vista, sería imprescindible en este programa 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 y buscando la implicación del grupo clase en su proceso de adaptación. También sería imprescindible contar con los entes sociales que trabajan en el entorno con los colectivos de inmigrantes y, lógicamente, con la implicación de toda la comunidad escolar.

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 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, por qué no podemos pensar lo mismo en el ámbito del centro, aunque también hay que decir que no ayuda nada el tamaño en numerosas ocasiones desmesurado de muchos de ellos. 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 debería ser el mismo, 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.

Deberíamos huir de lo que pudiera parecerse a un catálogo de sanciones ante posibles infracciones. Mas bien, se trataría de establecer unas *normas*

*claras de referencia, lugares y momentos de encuentro* a diferentes niveles, *vías de comunicación claras y abiertas* para los diferentes colectivos, de manera que la información llegue a todo el mundo de la manera más directa y eficaz posible, y todo ello en un documento breve y conciso, ya que es imprescindible que participen en su elaboración y ratificación al menos los profesores y los alumnos. Los padres deben conocerlo e implicarse en su puesta en práctica.

### ***Reorganizar los tiempos lectivos***

La propuesta va en la línea de agrupar las horas de cada área en Primaria o de las diferentes materias en Secundaria. 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. En algunos centros de secundaria ya se ha hecho y los resultados han sido altamente satisfactorios (Sebastián G, & Bordillo, C.; 2011:31-34). Se trata de organizar el horario de otro modo, de tal modo que en lugar de tener cuatro horas aisladas de una materia a lo largo de la semana, las pudieran tener agrupadas de dos en dos horas. Lógicamente, esto permitiría disminuir los desplazamientos de los alumnos, estructurar procesos de enseñanza-aprendizaje más coherentes con el denominado aprendizaje por competencias, en donde el profesor puede explicar, los alumnos trabajar, se podrían desarrollar diferentes dinámicas, etc.

Asimismo, podemos pensar en una distribución del tiempo y del espacio 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, etc. y, sobre todo, utilizar la Comisión de Coordinación Pedagógica.

### ***Organizar horarios paralelos***

Se trata de que aquellas materias afines coincidan en el tiempo con el fin de poder organizar y planificar actividades comunes, talleres, trabajar desde el mismo centro de interés, compartir espacios, etc. La misma hora de tutoría de podría estructurar así, de tal modo que dos grupos diferente pudieran coincidir posibilitando dinámicas y actuaciones conjuntas.

### ***Comisión de convivencia (Consejo Escolar)***

Aunque la LOE no ha establecido una comisión de convivencia en el seno del Consejo Escolar, pienso que es 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, etc. todas aquellas actividades y programas que desde distintos ámbitos del centro se puedan llevar a cabo, dándoles una coherencia y un sentido global.

En Aragón con el Decreto 73/2011 de 22 de marzo del Gobierno de Aragón por el que se establece la Carta de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa y las bases de las normas de convivencia en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Autónoma de

Aragón (BOA 05/04/2011), se establece en su artículo 46 la obligación de crear la Comisión de Convivencia en el seno del Consejo Escolar. Así dice que:

*El Consejo escolar de cada centro docente velará por el correcto ejercicio de los derechos y deberes de los alumnos.*

*Para facilitar dicho cometido se constituirá en su seno una Comisión de convivencia, compuesta por representantes del alumnado, del profesorado, de las familias y del personal de administración y servicios y, en el caso de los centros concertados del titular del centro, todos ellos en la misma proporción en la que se encuentran representados en el Consejo, y será presidida por el director.*

*La Comisión de convivencia estará asesorada por los profesionales de la orientación educativa que intervienen en el centro.*

Si la Comisión de Convivencia debe dinamizar el centro, desarrollar el Plan de Convivencia, etc. 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 que pocas veces se lleva a cabo adecuadamente, a pesar de que hasta las propias leyes orgánicas que han estructurado nuestro sistema educativo en los últimos años (LOGSE, LODE, LOCE, LOE) hacen una especial incidencia en su importancia. Es mas, es necesario resaltar su importancia en unos tiempos en los que como en la Comunidad de Madrid se



plantea el eliminar la hora de tutoría en Bachillerato con los alumnos por mas horas de matemáticas o lengua.

La estructuración de la acción tutorial reflejará el interés que la convivencia tiene en el propio centro educativo. 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 creerse el papel que puede jugar para la convivencia en el centro toda la labor tutorial. Para ello, la tutoría 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.

### ***Consejos Escolares de aula***

A medida que aumenta la participación del alumno disminuye su conflictividad. Por lo tanto, habría que potenciar su protagonismo en todo el proceso educativo, corresponsabilizándose gradualmente de sus opciones y resultados. Un modo de hacerlo en el aula es la constitución de Consejos Escolares de aula, con el fin de favorecer y estimular las actitudes positivas por parte del alumnado hacia la resolución de conflictos. Una posible composición vendría formada por el tutor del grupo, el delegado y tres alumnos elegidos democráticamente por sus compañeros.

Entre sus funciones estarían el cumplir y hacer cumplir las normas de clase, favorecer un clima adecuado de convivencia, intervenir en los conflictos mediando en su actuación, participar en las sesiones del Consejo Escolar cuando se traten asuntos que afecten al grupo, así como coordinarse con los diferentes órganos del centro como la Jefatura de Estudios, la Comisión de Coordinación Pedagógica o los Departamentos.

### ***Programas de mediación y de ayuda entre iguales***

Como nos dice I. Fernandez (2004), 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. 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.

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

Es necesario destacar también dos medidas institucionales que el propio sistema propone como atención a la diversidad 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, que por ser suficientemente conocidos no insisto en ellos.

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.

### ***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. 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, etc. 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 decía J. A. Marina, para educar a un niño hace falta la tribu entera.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ESTEVE, O., MELIEF, K. y À. ALSINA (2010): *El aprendizaje realista en la formación inicial del profesorado*. Barcelona: Octaedro.
- 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.
- PERRENOUD, Ph. (2004): *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: GRAÓ
- SANTOS GUERRA, M. A. (2002): “Organizar la diversidad”, *Cuadernos de Pedagogía*, nº. 311: 76-80
- SEBASTIÁN G, & BORDILLO, C. (2011) “Medidas para la diversidad del alumnado”. *Organización y Gestión Educativa*, nº 4:31-34.
- 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)