

UN PROYECTO DE MEJORA DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR I.E.S. BELLAVISTA DE SEVILLA (DE 1995 A 1999)

Manuel Gotor de Astorza

Profesor de Enseñanza Secundaria y Vicedirector

Lina Rodríguez Rodríguez

Profesora de Enseñanza Secundaria, ant. Secretaria

Lola Vega Pérez

Profesora de Enseñanza Secundaria, ant. Jefe de Estudios

Preliminares

Con la anticipación de la LOGSE el IES Bellavista, entonces sin Proyecto de Centro, sufrió una serie de modificaciones estructurales e infraestructurales que generaron conflictos y llegaron a deteriorar la convivencia en el Centro. Los efectos observables eran:

alumnado:

- en el aula: comportamientos inadecuados, falta de respeto al profesorado, incumplimiento de instrucciones y normas básicas, maltrato a compañeros, pequeños hurtos, etc.
- en los pasillos, servicios y patios: altercados, actos vandálicos, malos hábitos y actitudes, accesos y salidas no autorizadas, acceso de personas ajenas al Centro, etc.

profesorado:

- desconcierto y confusión
- actuaciones descoordinadas, a veces contradictorias
- posiciones enfrentadas y falta de consenso
- sobreesfuerzo pero inoperancia

familias:

- culpabilización al Centro
- falta de colaboración y rechazo

La situación llegó a ser tan determinante que el Equipo Directivo tuvo que dedicar la mayor parte de su tiempo a la resolución de problemas y al diseño de pautas y criterios para la planificación. Las actuaciones inmediatas y a corto plazo fueron:

- creación de la Comisión de Convivencia, constituida como elemento mediador de conflictos, no sólo sancionador, para lo que se implicaron el Dto. de Orientación y el Equipo de Tutores (representados);
- se hizo llegar a la Comunidad Educativa una serie de normas básicas para la mejora de la convivencia y se realizaron ciertas medidas de control del cumplimiento (tras el arreglo de las vallas, se cerraron los accesos al centro, se organizó una vigilancia de patios y pasillos y se llevaron a cabo algunas sanciones drásticas a la medida, según el R.R.I. aún vigente entonces);
- se construyó un documento más o menos consensuado, que recogía tanto la situación del centro como lo que queríamos hacer de él, y que denominamos «EL Modelo de Centro», el cual sustituyó al «Inventario de problemas», ante la Administración Educativa. De las acciones planificadas y realizadas merece la pena reseñar el diseño y aprobación de los siguientes criterios y procedimientos, a desarrollar en el entonces futuro Proyecto de Centro, en forma de pautas:
 - para la información previa del alumnado de nueva incorporación,
 - para la conformación y distribución de grupos
 - para la elaboración del horario general
 - para la oferta en materias optativas y opcionales en función del alumnado
 - para la intervención tutorial, orientadora y evaluadora
 - para la atención a la diversidad
 - para la intervención de la Comisión de Convivencia

2. El modelo de centro

Al aplicar los criterios y procedimientos del modelo de centro que perseguíamos, la mejora de las circunstancias fue ostensible. También la Administración Educativa cumplió con algunos de los compromisos (el más relevante entonces fue la supresión de las clases por las tardes, con lo que desapareció el comedor y el servicio de transporte, que generaban muchos problemas), pero fue sobre todo, el esfuerzo de la Comunidad Educativa, lo que pudo sacar adelante el proyecto. Estas fueron algunas de las acciones realizadas (**reparto de tareas**):

MEDIDAS ORGANIZATIVAS y FUNCIONALES

Dirección y Secretaría

- reestructuración organizativa general y elaboración del ROF y las Finalidades Educativas soluciones infraestructurales que propiciaron la mayor presencia de adultos (profesores/PAS) en las zonas de conflicto
- mejora de los procedimientos de control del cumplimiento y de prevención de comportamientos (evitar la comisión de faltas)

MEDIDAS PEDAGÓGICAS E IMPLICADORAS

Dpto. de Orientación y Jefatura de Estudios

- organización de la «prematrícula» (contacto con los centros adscritos)

- iniciativas para la correcta distribución de alumnos con necesidades educativas especiales, adaptaciones curriculares y alumnos con antecedentes conflictivos

D.A.C.E.

- organización de actividades favorecedoras de la convivencia

Vicedirección

- organización y estructura de las organizaciones de alumnos: Junta de Delegados, Asamblea General, representantes en el C.E.: autonomía en la generación de alternativas y decisiones correponsables
- implicación de las familias en la vida del Centro: dinamización de la Escuela de Padres y Madres
- atención individualizada a alumnado con problemas de adaptación

Claustro

- iniciativas de formación del profesorado

Equipo Directivo y Comisión de Convivencia (colaboración de Dto. Orientación y DACE)

- elaboración del **PROYECTO PARA LA MEJORA DE LA CONVIVENCIA**

Información utilizada para su elaboración:

- Estudio del entorno socio-económico-cultural
- Casuística de conflictos anteriores y posteriores a la anexión
- Estudio del contexto interno (del PFC)
- Inventario de posibles **generadores de conflicto:**

Del factor ambiental, sistema de relaciones:

- profesorado: prepotencia, autoritarismo, dejación, expectativa de sumisión del alumnado, falta de formación, etc.
- alumnado: características de la adolescencia: rebeldía, competitividad, rivalidades, liderazgo, victimismo, pasotismo, agresividad, etc.
- familia y barrio: desinterés, mala educación, influencias negativas, malos hábitos, ignorancia, incultura, situaciones de riesgo (drogadicción, abusos, etc.)

Derivados de los cambios externos e internos

- en la propia institución: falta de planificación, desorganización, descoordinación, gestión autocrática, incoherencia, controversia, falta de diálogo, etc.
- de los cambios de centro, de etapa, de grupo, etc.

1. Modelo de intervención: valores y procedimientos [interrelaciones de sectores, clima de centro]

Idea: la previsión/prevención de conflictos:

- el centro como agente pacificador: claridad en las normas
- la corresponsabilidad
- la educación afectiva
- el trabajo cooperativo
- la gestión democrática
- el sentido común

2. Modelo de intervención: relación profesor/alumno [clima escolar y disciplinal

Ante la comisión de faltas: Trabajo con el alumno

- a) dejar muy clara la norma infringida y las posibles sanciones
- b) definir el tipo de conflicto, sabiendo que
 - la indisciplina genera problemas de comportamiento contrarios a la norma, pero pueden responder a decisiones responsables y argumentadas (aunque no justificadas) y que generalmente son actos de rebeldía adolescente que esperan una respuesta de los adultos, por lo que el diálogo facilitaría soluciones. Puede ser resuelto desde la Tutoría.
 - los actos violentos no tienen argumentos pero suelen encubrir problemas personales graves, muchos inabordable desde el Centro. La intervención debe ser cautelara, implicando a la familia. No hay que temer a las decisiones sancionadoras drásticas pero requieren intervención orientadora. Debe ser resuelto desde la Comisión de Convivencia. Pasos recomendables:
- c) análisis de las posibles causas
- d) buscar soluciones adecuadas o medidas de intervención futuras
- e) llegar al acuerdo y a la aceptación de compromisos
- f) dar pautas de mejora de actitudes
- g) seguimiento del caso y refuerzo de conductas positivas

3. Modelo de Intervención: propuestas desde la función directiva (ver anexo)

CONSIDERACIONES SOBRE LOS RESULTADOS

Actualmente el Instituto ha conseguido una mejora ostensible en el ambiente de trabajo y clima de centro, lo que ha propiciado un cierto nivel de seguridad tanto al profesorado como al alumnado. El grado de confianza de las familias también ha mejorado, y, aunque ciertas conductas negativas persisten, pues así ha sido desde siempre, también persisten los valores que impulsaron el proyecto: el entusiasmo y la perseverancia.

La función directiva, sin duda necesaria e importante en los centros educativos, está actualmente sometida a una crisis por razones diversas de índole administrativa, política, social, material o personal. Los conflictos de la convivencia se están convirtiendo en un problema que viene engrosando la serie de dificultades con las que carga un Equipo Directivo: complejidad de tareas, burocratización, falta de estímulos profesionales y económicos, relaciones difíciles con el Claustro, desatención de las familias, falta o insuficiente atención de la Administración Educativa. El pesimismo con el que el profesorado afronta esta situación,

más o menos generalizada, se traduce en la serie de calificativos con los que comúnmente se pretende justificar la ausencia de candidaturas espontáneas a la Dirección de centros y la falta de implicación corresponsable: la tarea es difícil, dura, absorbente, impagada, con excesivas responsabilidades. Es fácil considerar que las causas de esta situación son siempre externas, pero aunque así fuera, si no hay iniciativas internas de mejora, ¿qué podrán esperar los centros educativos?

Es obvio que la situación actual puede ser mejorable (nada es permanente). Los Equipos Directivos tienen mucho que hacer y que decir, pero, desde luego, si quieren ser felices, deberían adoptar medidas que faciliten sus tareas, por ejemplo:

- habría que asumir la parte de responsabilidad en el éxito o fracaso de las iniciativas
- habría que abandonar la postura defensiva y la victimización del cargo
- habría que reivindicar, con los buenos argumentos, mejoras en política educativa
- habría que transformar la gestión «a secas» en una suerte de liderazgo pedagógico
- habría que tener entre las grandes metas la mejora del clima de centro

Pasamos mucho tiempo localizando culpables o responsables de lo que nos está pasando en los centros educativos y, mientras tanto, vamos dejando de dialogar entre nosotros, olvidando que el debate es una excelente vía para generar soluciones.

UNA CONSIDERACIÓN MÁS. ÉSTA PARA EL DEBATE

«Hay que imaginar alternativas. Si la organización (de las prácticas educativas) se concibe como algo rígido e inamovible, será difícil encontrarse con fórmulas y experiencias innovadoras que permitan aprender y mejorar. La imaginación no es sólo una invitación a la fantasía sino a la actividad racional».

Miguel Ángel Santos Guerra, 'Organización escolar e investigación educativa', 1987

Nota de los autores: Esta comunicación es una versión reducida del documento que este equipo elaboró para sendas ponencias en actividades de formación del profesorado relacionadas con la Función Directiva y la dinamización de centros educativos

ANEXO: Repertorio de propuestas de intervención llevadas a cabo desde el Equipo Directivo en el período reseñado, sobre cuatro generadores de conflicto del contexto externo e interno:

Primer caso

PROBLEMA	FALTA DE IMPLICACIÓN DE LAS FAMILIAS
EFECTO	DESINFORMACIÓN, DESINTEGRACIÓN DE MODELOS EDUCATIVOS, EVALUACIÓN PARCIAL O INCOMPLETA, DIFICULTAD EN LA ACCIÓN TUTORIAL, DIFICULTAD EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, POSICIONES CONTROVERTIDAS
PROPUESTAS	<p>PROPUESTAS DESDE LA FUNCIÓN DOCENTE: EL EQUIPO DIRECTIVO, EL DTO. DE ORIENTACIÓN, EL DACE Y EL EQUIPO DE TUTORES CONSTRUIRÁN UN PLAN DE ACTUACIÓN A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO, EL CUAL DEBE INCLUIR AL MENOS TRES CONVOCATORIAS GENERALES DE FAMILIAS CON TUTORES, Y UNA SERIE DE VISITAS PAUTADAS CON CADA UNA DE LAS FAMILIAS, PRIORIZANDO LAS DE ALUMNADO CON NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES, PROBLEMAS DE CONVIVENCIA Y ADAPTACIÓN A LA VIDA DEL CENTRO</p> <p>EL EQUIPO DIRECTIVO EN COLABORACIÓN CON LAS AA.PP.AA. PROPONDRÁ UNA SERIE DE INICIATIVAS PARA EL ACERCAMIENTO DE LAS FAMILIAS AL CENTRO: LA IMPLICACIÓN EN ALGUNAS TAREAS EXTRAESCOLARES, PROMOVER ALTERNATIVAS DE TIEMPO LIBRE PARA EL ALUMNADO (DESDE LAS AA.PP.AA.), DINAMIZACIÓN DE LA ESCUELA DE PADRES COMO INSTRUMENTO PARA GARANTIZAR LA EDUCACIÓN TRANSVERSAL DEL ALUMNADO, ETC.</p> <p>LAS AA.PP.AA. DEBEN DAR PRIORIDAD A LA FORMACIÓN/EDUCACIÓN DE SUS ASOCIADOS Y POR EXTENSIÓN A LA DE TODAS LAS FAMILIAS DEL CENTRO, POR LO QUE TIENEN QUE COLABORAR ESTRECHAMENTE CON EL EQUIPO DIRECTIVO. CONJUNTAMENTE DEBEN ORGANIZAR ACTIVIDADES PUNTUALES PARA LA FAMILIA COMO CHARLAS, CONFERENCIAS, COLOQUIOS, ETC. QUE VERSEN SOBRE LA PROBLEMÁTICA DE LA EDUCACIÓN Y LA CONVIVENCIA ESCOLAR, ASÍ COMO OTRAS ESTRATEGIAS MÁS PROLONGADAS EN EL TIEMPO (CURSOS, TALLERES, ETC.). LOS ESFUERZOS DE AMBOS SECTORES TIENEN QUE CONTRARRESTAR INFLUENCIAS NEGATIVAS.</p>

Segundo caso

PROBLEMA	CONDICIONANTES DEL ENTORNO (SOCIOCULTURAL)
EFFECTO	DESEQUILIBRIOS, TRATAMIENTOS DESIGUALES, DIFICULTADES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE ACTIVIDADES, OBSTÁCULOS PARA LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS EDUCATIVOS, DEMORALIZACIÓN, REBELDÍA
PROPUESTAS	<p>ESTABLECER RELACIONES FLUIDAS Y CONSTANTES CON LAS DISTINTAS INSTITUCIONES Y ENTIDADES, DANDO PRIORIDAD A LAS SITUADAS EN EL ENTORNO CERCANO. EL CENTRO DEBE PARTICIPAR EN LAS ACCIONES PROPUESTAS POR DICHAS ENTIDADES, Y EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE, EN LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MISMAS. EN TODO CASO, HAY QUE MANTENER UNA «ENTENTE CORDIALE», DE MANERA QUE AL MENOS PERMITA EL INTERCAMBIO DE RECURSOS (BIBLIOTECA DEL BARRIO, CASA DE LA CULTURA, INSTALACIONES DEPORTIVAS, SEDES DE ASOCIACIONES DE VECINOS, CULTURALES, Y SOBRE TODO AQUÉLLAS CUYOS ESTATUTOS RECOJAN FINALIDADES EDUCATIVAS, Y LAS QUE DIRIJAN SU LABOR A LA ATENCIÓN DE PERSONAS CON NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES Y RELACIONADAS CON LA SALUD).</p> <p>EL CENTRO PODRÁ ESTABLECER UNA OFERTA DE APERTURA AL BARRIO EN FUNCIÓN DE LA DISPONIBILIDAD. DE ESTAS RELACIONES PUEDE DERIVARSE UNA PROPUESTA DE MEJORA QUE SE ELEVARÍA A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS IMPLICADAS, SOLICITANDO ENTRE OTRAS COSAS: RECURSOS DE APOYO MATERIALES Y HUMANOS (MONITORES, PERSONAL DE SERVICIO, ETC.)</p>

Tercer caso

PROBLEMA	CONFLICTOS DE RELACIONES
EFECTO	MALOS COMPORTAMIENTOS Y RENDIMIENTOS, INCIDENCIAS NEGATIVAS EN EL CLIMA DE TRABAJO (AULA), OBSTACULIZA LA PUESTA EN MARCHA DE PROYECTOS, PROVOCA SOBRECARGA DE TRABAJO EN LOS EQUIPOS (DIRECTIVO, DOCENTES Y COMISIÓN DE CONVIVENCIA); POSIBLE DESATENCIÓN DE OTROS ASPECTOS DE LA FUNCIÓN DOCENTE; PROVOCA TENDENCIAS [DISCIPLINARIAS Y CORRECTIVAS, POSIBLES ATENTADOS CONTRA DERECHOS, VIOLENCIA ESCOLAR, RECHAZO SOCIAL
PROPUESTAS	<p>TODOS LO SECTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA DEBEN CONOCER LA NORMATIVA (PROCEDIMIENTOS, ETC.). EL EQUIPO DIRECTIVO Y LA COMISIÓN DE CONVIVENCIA DEBEN ESTABLECER PAUTAS PARA EL TRATAMIENTO DE LOS CONFLICTOS Y DECIDIR MEDIDAS SANCIONADORAS CONSENSUADAS CON LA FAMILIA.</p> <p>LA BUENA DISTRIBUCIÓN DE LOS ESPACIOS Y RECURSOS EVITARÁ MUCHAS SITUACIONES DE CONFLICTO, ASÍ COMO UN BUEN DISEÑO HORARIO. SE POTENCIARÁ UN ESTILO TOLERANTE, CONCILIADOR Y DIALOGANTE, CERCANO A LOS INTERESES DEL ALUMNADO, PROMOVRIENDO EL TALANTE COOPERATIVO (TEORÍA DEL ENTRENADOR) FRENTE AL AUTORITARIO. EN CUALQUIER CASO NO SE PUEDE VIVIR EN LA CREENCIA DE QUE EL PROFESORADO Y EL ALUMNADO CONSTITUYEN EQUIPOS ENFRENTADOS: TODOS PERTENECEN AL MISMO EQUIPO.</p>

Cuarto caso

PROBLEMA	MALA DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS
EFECTO	INCIDENCIA NEGATIVA EN EL AMBIENTE DE TRABAJO, RELACIONES, IMPIDE AGRUPAMIENTOS ESPECIALES, HOMOGENEIZACIÓN EXCESIVA
PROPUESTAS	<p>CONTROLAR LA INFORMACIÓN DEL ALUMNADO PROCEDENTE DE CENTROS ADSCRITOS, MANTENIENDO CONTACTOS PREVIOS, TRABAJAR CON EL DTO. DE ORIENTACIÓN EN LA CONFECCIÓN DE LOS GRUPOS EN FUNCIÓN DE LOS INFORMES INDIVIDUALIZADOS, PROCEDIENDO A UN REPARTO EQUITATIVO DE ALUMNOS CONFLICTIVOS, REPETIDORES, CON NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES SIGNIFICATIVAS, SUPERDOTADOS, Y COMPENSADOS EN GÉNERO. SE TENDRÁN EN CUENTA OTROS FACTORES DE POSIBLE DISCRIMINACIÓN: ÉTNICOS Y SOCIALES. DESDE EL PUNTO DE VISTA PEDAGÓGICO SE DEBEN TENER EN CUENTA TAMBIÉN LOS INTERESES DEL ALUMNADO ESTABLECIENDO CRITERIOS OBJETIVOS QUE FACILITEN LA ELECCIÓN DE MATERIAS OPTATIVAS EN ITINERARIOS.</p> <p>UNA VEZ CONFORMADOS LOS GRUPOS SE DISPONDRÁ DE UN PLAZO DE AJUSTE CON FLEXIBILIDAD PARA REALIZAR LOS CAMBIOS PERTINENTES. LOS GRUPOS DE MAYOR EDAD OCUPARÁN LAS AULAS MÁS LEJANAS A LAS ZONAS DE CONTROL (ADMINISTRACIÓN Y SALA DE PROFESORES), RESERVANDO LOS MÁS CERCANOS A LOS GRUPOS DE MENOR EDAD. EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE SE DEBEN ESTABLECER DOS ESPACIOS POR CADA CURSO. ASÍ MISMO ES CONVENIENTE ACERCAR A LAS AULAS LA SALA DE PROFESORES, PERMITIENDO LA PRESENCIA PERMANENTE DE PERSONAS ADULTAS COMO GARANTES DE LA DISCIPLINA Y FACILITADORES DE LA INFORMACIÓN.</p>