

**LA CONVIVENCIA EN EL MARCO ESCOLAR.
EL PAPEL DEL SUPERVISOR
Madrid España**

INTRODUCCIÓN.

La mejora de la convivencia en el ámbito escolar es una preocupación y un reto que cada día adquiere mayor importancia, fruto de una presión social que demanda una educación de calidad, entendida ésta no sólo como capacidad de mejorar el nivel educativo de todos los alumnos sin excepción, sino también como el establecimiento de un clima de estudio y de convivencia adecuada en las escuelas que posibiliten esa mejora.

Numerosos estudios e informes que recientemente abordan el problema de la convivencia y de la disciplina en los ámbitos escolares, insisten en que el problema de las conductas *disruptivas* (indisciplina) e incluso de la violencia verbal y física crece y se está convirtiendo en una situación límite para determinadas escuelas y para un sector del profesorado especialmente vulnerable, que ve en estas situaciones una acción bloqueadora de su ejercicio docente.

La escuela Secundaria cuentan con las estructuras y órganos suficientes y necesarios para abordar las situaciones de conflicto escolar, si bien es necesario potenciarlos y adecuarlos a las nuevas demandas.

En concreto, y de un modo muy explícito, la sociedad pide a la institución docente dos cosas, en cierta medida contradictorias, que “*atienda*” a todo tipo de alumnado y que además lo haga con parámetros de calidad y todo ello, necesariamente, dentro de un marco de convivencia y tolerancia apropiado.

LA CONFLICTIVIDAD EN LA ESCUELA

Es un hecho evidente que la conflictividad y la violencia en el marco escolar se ha incrementado en los últimos años. Este fenómeno paulatino de “degradación de la convivencia”, ha coincidido con un progresivo deterioro de la imagen social de la función docente y de la figura del profesor y todo ello unido al escaso interés y motivación de los alumnos por el estudio y a las dificultades para asumir principios elementales de comportamiento social y de las normas internas básicas.

Todo ello se manifiesta en una situación de conflictividad permanente, que a veces desborda las propias estrategias de la escuela, y que se traduce en indisciplina, falta de respeto hacia las figuras de autoridad y una situación que como inspectores estamos viendo incrementarse de manera alarmante, que es el acoso entre iguales a través de grupos organizados, que en sus variantes extremas puede llegar a tener desenlaces dramáticos.

Esta situación, presente en muchos establecimientos, es vivida por los profesionales y por la comunidad educativa como uno de los elementos clave que imposibilitan y limitan esa pretendida calidad, hasta tal punto que no resulta raro escuchar entre el profesorado reacciones en las que se invoca la *vuelta a la autoridad* existente en etapas pasadas.

Sabemos que muchas de las dificultades en el ámbito de mejora de la calidad requieren soluciones complejas y actuaciones concretas sobre las que inevitablemente se producen discrepancias respecto de su abordaje, pero en lo que sí se está de acuerdo es que el binomio conflictividad-calidad es claramente incompatible.

Por otra parte, la situación de deterioro de la convivencia que se vive en la escuela tiene de hecho una raíz multicausal y, por tanto, no puede ser comprendida desde perspectivas unilaterales que hagan recaer la responsabilidad en un único elemento de análisis.

Unas pueden ser inherentes a las propias personas que conviven en las aulas,
otras provienen de las familias de los alumnos, que no asumen un papel de corresponsabilidad compartida;
otras son propias del contexto donde radica la acción docente,
otras son de carácter puramente convivencial y derivadas de la propia interacción social, otras derivan de las deficientes organizaciones docentes para abordar la convivencia.

En definitiva atribuir y centrar el debate apelando:

- A la deficiente motivación del alumnado,
- a la baja implicación y/o preparación del profesorado,

-a la insuficiencia de recursos de apoyo especializado,

-a la falta de infraestructuras escolares

-o a la incapacidad de las familias para ejercer de manera apropiada su acción socializadora,

sería poner el acento en el lugar equivocado. Seguramente en aquellos centros que viven esta situación se dé una confluencia conjunta de los factores enumerados y algunos más que no se han indicado.

Con todo, y a los efectos de situar un punto de inflexión, se hace necesario parcelar el enfoque y, en consecuencia, diremos que la mejora de la convivencia pasa por todo lo indicado anteriormente, pero también por que las escuelas enfoquen el tema de la convivencia con *una mirada distinta* a la convencional .

Sin pretender ser exhaustivos en la enumeración de los estudios e informes que recientemente abordan el problema de la convivencia y de la disciplina en los ámbitos escolares, nos encontramos en que todos, sin excepción, insisten en que el problema de las conductas *disruptivas* (indisciplina) e incluso de la violencia verbal y física crece y se está convirtiendo en una situación límite para determinadas escuelas y para un sector del profesorado especialmente vulnerable, que ve en estas situaciones una acción bloqueadora de su ejercicio docente.

LA CONVIVENCIA COMO FACTOR DE CALIDAD.

La calidad es una meta y un desafío, un *proceso* y no un *suceso*, algo que se va construyendo día a día mediante análisis reflexivo y propuestas innovadoras y que, como hemos indicado, afecta a numerosos factores, entre ellos, por qué no, al del adecuado o inadecuado clima de convivencia que se vive en los centros y en las aulas. El logro de un clima positivo, de un ambiente escolar respetuoso y tolerante resulta un objetivo clave a conseguir en la mejora de la calidad.

A riesgo de simplificar en exceso, podemos afirmar que en educación existen cuatro grandes ejes sobre los que pivota toda la actividad:

el que enseña,

el que aprende,

lo que se enseña/aprende

y el contexto en el que dichos procesos tienen lugar.

Es obvio, que cada uno de estos ejes o elementos deben tener un tratamiento interdependiente en la mejora de la calidad, pero la cuestión estaría en ¿cómo puede mejorarse el contexto convivencial y de aprendizaje, para que el resto de los componentes pudieran adquirir el grado de optimización requerido?

La creencia generalizada en buena parte del profesorado de secundaria de que su función dentro del sistema consiste en la preparación académica de sus alumnos, dejando de lado, o en segundo lugar, otros aspectos formativos es un factor que influye de manera negativa en la cuestión que nos ocupa. El conocimiento curricular y específico es necesario e incluso imprescindible para el profesor, pero el conocimiento *pedagógico*, tan denostado y relegado es imprescindible.

¿Cuál sería pues el rol del profesor y cómo puede éste contribuir a la mejora de la convivencia? La tarea del profesor, como de todos es sabido, no es una situación definida, más bien diríamos que tiene un nivel alto de indefinición, dado que ésta se realiza en un marco social y a través de relaciones fundamentalmente interpersonales, y es el profesor quien la tiene que definir en cada momento, en cada grupo de aprendizaje y esto repetidas veces al día.

Una mirada retrospectiva hacia cualquier profesión, sobre todo en los últimos años, nos pone de manifiesto cómo han variado las condiciones contextuales y las prácticas en que se desarrolla su trabajo. Esto es todavía más evidente en el ámbito docente. Por decirlo coloquialmente, al profesor, sobre todo en los niveles de secundaria, le *“han cambiado todas las preguntas del examen”*, le han roto los esquemas; es decir, no encuentra respuestas en su repertorio de competencias profesionales para los retos nuevos que cada día tiene que abordar, sencillamente porque no forman parte de su background, aunque eso en cierta medida no le exime de responsabilidad en su faceta educadora.

Además, las situaciones que consideraba convencionales anteriormente y para las que tenía un repertorio de respuestas posibles ya no lo son ahora, las estrategias que le dieron resultado el curso anterior ya no le son eficaces éste. Estas situaciones nuevas, desconcertantes, complejas, pueden ser enriquecedoras y vivirse como un nuevo reto por parte del profesorado, pero no siempre es así.

Si a esto añadimos el convencimiento de que además de enseñar las materias curriculares hay que formar a las personas en el sentido de lo expresado por la profesora Cortina de “alfabetización ética” y de la necesidad de replantearse la construcción de la persona como sujeto ético, la conclusión sería que la mejora de la convivencia no es una tarea reservada a determinados profesores, a los equipos directivos, o a los tutores, sino un compromiso institucional que debe promover todo docente en el ejercicio habitual de la enseñanza.

En efecto, el aprender a convivir en un marco de respeto y tolerancia no puede entenderse como algo marginal y sucedáneo. No es un contenido paralelo, ni es responsabilidad de una determinada materia, ni siquiera de una específica función o profesional, tampoco lo es en exclusiva de las familias, sino que es **un compromiso colectivo y una tarea de la escuela**

Resultan reveladoras las conclusiones obtenidas por la Inspección Educativa de Madrid-Capital en un informe de supervisión sobre la Tutoría y la Orientación académica y Profesional, realizado en el curso 1999-2000, en el que textualmente se indica: “...el estado de la tutoría [...] no parece que sea globalmente insatisfactorio, al tiempo que revela un evidente proceso de mejora desde una situación inicial de falta de tradición y fuertes resistencias de buena parte del profesorado”.

De la misma manera, se indica que: “se aprecia en los informes de los inspectores una relación bastante clara entre la mejora de los procesos tutoriales y las relaciones de convivencia en los centros, con una menor incidencia de los problemas de disciplina donde la tutoría funciona”.

Finalmente, otras de las conclusiones importantes del informe que se señalan es que “parece evidente **que la preocupación y el apoyo del equipo directivo influye decisivamente en el cumplimiento y efectividad de las actuaciones tutoriales**”, lo que viene a corroborar **el papel relevante que los equipos directivos juegan en este aspecto tan controvertido**.

MODELOS DE INTERVENCIÓN DE CONFLICTOS

Para entender estas situaciones de conflicto que se viven en las escuelas, es preciso que se dedique un tiempo a la comprensión y análisis de los sistemas que habitualmente se sigue para resolver estos conflictos. Siguiendo a Torrego (2003) distinguiremos brevemente los modelos de “regulación de la convivencia y la disciplina” que los mismos utilizan para resolver estos problemas. Así pues, los tres modelos que se han identificado como más usuales en el marco de la convivencia de los centros son:

El **Modelo sancionador**: Ante una infracción de las normas de convivencia o ante cualquier conflicto, los órganos encargados de velar por la convivencia aplican una corrección de tipo sancionador que pretende ser ejemplarizante, sobre unos supuestos previamente tasados por la normativa (*reglamento*).

Dado que el marco regulador no pretende, ni prevé, todas las posibles situaciones de conflicto, la regulación concreta de la convivencia se realiza a través normas propias contenidas en un RRI del cual se da cumplida difusión al conjunto de la comunidad educativa. Por otra parte, el incumplimiento de las correcciones impuestas daría lugar a un agravamiento de la falta con la aplicación de nuevas sanciones según una gradación de las mismas.

En este sistema, la responsabilidad recae sobre el conjunto de profesores que son los encargados de “observar” las conductas de los alumnos y corregir las alteraciones leves de la convivencia, dando cuenta a los órganos de dirección del centro de cualquier otra que atente gravemente contra las normas establecidas.

Por nuestra parte diremos que, aunque estén legitimados para aplicar este modelo muy difundido, consideramos que **tiene serias limitaciones** de ámbito educativo y práctico.

La primera de ellas, es que la aplicación de correcciones puede provocar sentimientos de frustración y rechazo en el alumno sancionado o, en las familias, de que no se tienen en cuenta determinadas condiciones sociolaborales de la ésta (sobre todo en los supuestos de aplicación de medidas de suspensión del derecho de asistencia).

La segunda, es que al alumno transgresor no se le enseña modelos alternativos de comportamiento pro-social ni se le muestra un proceso reflexivo de análisis y comprensión de su comportamiento anómalo y de sus consecuencias individuales y colectivas.

Finalmente, en este modelo no se suele contemplar la vertiente interactiva del conflicto, ni se sitúa éste en una perspectiva

global más amplia que la de la simple aplicación del *reglamento*.

El Modelo Relacional: Este sistema pone el acento, para hacer frente a las situaciones de deterioro de la convivencia, en la comunicación directa entre las partes y en el cultivo del diálogo como forma legítima de resolución de conflictos. Así, a través del diálogo y la comprensión se va adquiriendo la necesidad de respeto a las normas como base de la convivencia. En este modelo, el centro define sus normas de convivencia y su marco regulador con la participación activa de la comunidad educativa y ante cualquier situación de conflicto se ofrece la posibilidad a las partes de acudir a un sistema de mediación o de negociación de tal manera que éstas asumen las soluciones acordadas.

Uno de los puntos débiles, que se señalan, de este modelo es que determinado tipo de conflictos quedaría fuera del proceso de mediación, y que, por ende, su eficacia sería mayor en aquellos conflictos que se dan entre iguales, aunque no deba descartarse totalmente su aplicación, con matices, a los conflictos existentes entre profesor y alumno.

El Modelo Integrado: Este modelo, que integra los aspectos más positivos de los dos anteriores, recoge la necesidad de explicitar a la comunidad educativa tanto el marco regulador normativo como la existencia de unas reglas propias definidas democráticamente. Sin embargo, ante una situación de incumplimiento, se pone el acento en primer lugar en los aspectos relacionales como fórmula preferente de resolución. En consecuencia, los centros prevén otras posibilidades no sancionadoras de resolución a los conflictos de convivencia que puedan darse, generando unas estructuras específicas que se ofrecen a los miembros de la comunidad educativa como primer paso para la solución de sus divergencias, todo ello, sin perjuicio de aplicar la vía sancionadora prevista en la norma, o que esta quede definitivamente cerrada, en situaciones extremas.

Al igual que en el modelo relacional, una característica esencial de este modelo es la actuación basada en programas de intervención y planes específicos de mejora de la convivencia que tienen como base los documentos institucionales de la escuela (Proyecto Educativo, Reglamento de Régimen Interno...) y su ámbito de ejecución el Plan de Acción Tutorial.

ACTUACIÓN TUTORIAL EN LAS ESCUELAS . UNA VENTANA ABIERTA AL FUTURO

La convivencia es un valor social que debe enseñarse, promoverse y orientarse y todo ello en un marco de responsabilidades compartidas. Por tanto, considero que la escuela Secundaria cuentan con las estructuras y órganos suficientes y necesarios para abordar las situaciones de conflicto escolar, si bien es necesario potenciarlos y adecuarlos a las nuevas demandas. Vamos a centrar el análisis en algunos de los más relevantes.

El RRI, Reglamento de Régimen Interior Es el marco básico regulador de la convivencia en la escuela, posiblemente con necesidades de adecuación y acomodación a la nueva realidad. En consecuencia, es preciso la revisión de un documento tan esencial pero desde una perspectiva no sancionadora sino promotora de convivencia, y donde se clarifiquen las responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa en su consecución, incluidos el profesorado y todo el personal del centro. Por tanto, **no puede ser** un decálogo de sanciones ni debe hacerse con la pretensión de adaptar dichas sanciones.

La Comisión de Convivencia: Esta Comisión, ya generalizada en el funcionamiento de las escuelas, debe tener dentro del Consejo Escolar, una función impulsora de iniciativas y de seguimiento y valoración de su eficacia. Es por tanto, en este ámbito de impulso y promoción de la convivencia donde debe estar su protagonismo y su función y todo ello en base a la experiencia acumulada en el conocimiento de todas las situaciones problemáticas existentes en el centro.

Los Departamentos de Orientación: En el caso de los Centros de Educación Secundaria. Es el órgano técnico especializado al que corresponde el asesoramiento curricular, metodológico, de evaluación,... y, ¿por qué no?, también en relación a la convivencia.

El Plan de Acción Tutorial es un instrumento al servicio de la calidad del centro, y a la vez el soporte que permite la conexión educativa entre los profesores de la escuela. No se trata, pues, de otro documento administrativo más, de ahí la importancia de que **éste sea un documento consensuado**, realista y que contemple una secuencia ordenada de actuaciones en torno a un fin previamente definido. Por desgracia, sabemos que la existencia de un Plan de Acción Tutorial, incluso bueno, no garantiza su correcta implementación ni su eficacia, pero lo que sí resulta evidente es que un PAT endeble y rutinario la dificulta aún más.

La Función tutorial: La figura del tutor es clave en este proceso. El *rol* del tutor está perfectamente definido y sus funciones coherentes con una visión educativa de la enseñanza. Por tanto, es necesario cuestionar la aplicación burocrática de dichas funciones, y recuperar aquéllas que suponen un compromiso con la convivencia y la calidad.

Posiblemente la cuestión, no sea tanto la de definir nuevas funciones cuanto la de proporcionar, además del reconocimiento correspondiente acorde con su importancia, una formación e información orientada al tratamiento específico de las nuevas situaciones que se viven en los contextos escolares. Lo que nos llevaría a rediseñar todo un conjunto de actuaciones en relación a la función tutorial, redefiniendo **el papel del tutor basado en la asunción de un modelo integrado y colaborativo de gestión de la convivencia**, bajo la tutela del Departamento de Orientación.

Esto nos lleva a la conclusión de que **la función tutorial es un elemento fundamental en la relación escuela-alumno/familias**, y que es necesaria una formación especializada que dote a quien la ejerce de un repertorio profesional de habilidades (comunicativas, de relación,...) y todo ello, dentro de un planteamiento educativo que asumido democráticamente sea congruente con este objetivo.

EL PAPEL DE LA SUPERVISIÓN

La Inspección como órgano asesor y externo a Las escuelas no es, ni puede ser, dadas sus funciones, un agente directo en las actuaciones que se llevan a cabo en las mismas, teniendo en cuenta, además, el marco de autonomía organizativa y pedagógica que les consagra la normativa vigente. Sin embargo, su papel de *administración próxima* a las escuelas, les confiere una posición privilegiada como facilitador o, si se me permite la expresión, como agente de cambio y, en consecuencia, su tarea **consistiría en promover con los equipos directivos y con los representantes de la comunidad educativa las condiciones de optimización de la convivencia**. Creemos que de manera concreta sus actuaciones debieran centrarse en:

- Promover que las escuelas, especialmente de Educación Secundaria, pasen de un modelo puramente sancionador a cualquiera de los otros modelos, adaptándolos a su realidad específica, asesorando sobre estrategias y sistemas para su implantación y facilitando su aplicación y puesta en marcha.
-
- Supervisar el Plan de Acción Tutorial, no ya desde una perspectiva de realización formal del documento, sino desde la perspectiva de herramienta realista y promotora de actuaciones concretas de mejora de la convivencia en la escuela y, sobre todo, mediante el seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento del mismo.
-
- Supervisar los RRI de las escuelas, y asesorar en todo aquello que puedan tener de instrumentos reguladores de la convivencia y de las estrategias de actuación y participación de los distintos miembros de la comunidad educativa.
-
- Detectar nuevas necesidades de formación del profesorado que asume la función tutorial acordes con las nuevas situaciones y realidades que se están produciendo en las escuelas.
-
- Promover la implantación y generalización de los sistemas de mediación y de tratamiento interactivo del conflicto en los centros de Educación Infantil y Primaria, promoviendo estrategias de mejora de la convivencia que posteriormente verán su reflejo en la etapa de secundaria.
-
- Realizar informes periódicos de supervisión sobre la *realidad real* que se vive en las escuelas y el clima de cooperación, tolerancia, participación y convivencia que siente las bases y asegure la calidad de la enseñanza impartida.
-
- Informar a los órganos competentes de las repercusiones que la falta de estabilidad del profesorado genera respecto de la asunción de un Proyecto Educativo o de la implicación en objetivos y proyectos que, como el de la mejora de

la convivencia, para ser conseguidos requieren tiempo y perseverancia. Es comprensible que los profesores no se sientan totalmente comprometidos con unas reglas de funcionamiento de una escuela en donde, posiblemente, no van a continuar el curso próximo y, en consecuencia, es difícil pretender que las asuman como propias.

Para finalizar, decir que, evidentemente, muchas de estas actuaciones sobrepasarían las posibilidades reales de respuesta de los Inspectores y, por tanto, debieran ser abordadas de forma institucional y con la cobertura expresa de los Planes Generales de Actuación. De la misma manera, indicar que la Supervisión Educativa puede jugar un papel importante en este objetivo ambicioso, pero no debemos olvidar que no somos los protagonistas principales y que su consecución exige la suma de esfuerzos de muchos agentes internos y externos a la institución educativa.

Resumen y adaptación a nuestra realidad escolar, sobre un escrito de

José Luís Gómez Castro - Inspector de Educación Madrid España
Lic María Cristina Grillo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beltran Lera, J. (2002) : Claves psicológicas de la convivencia escolar. En : *La convivencia en los centros escolares como factor de calidad*. Consejo Escolar del Estado. MECyD. Madrid.
- Cortina Orst, A. (2001) : El Vigor de los valores morales para la convivencia, En : *La convivencia en los centros escolares como factor de calidad*. Consejo Escolar del Estado. MECyD. Madrid.
- Defensor del Menor, FAPA Giner de los Ríos, FECAPA. (2004): Documento de Bases para la promoción de la convivencia en los Centros Educativos. <http://www.dmenor-mad.es/pdf/basesconvivencia.PDF>
- Defensor del Pueblo. (2000): Violencia escolar. El maltrato entre iguales en la Educación Secundaria Obligatoria. <http://www.defensordelpueblo.es/informes2.asp>
- Funes Arteaga, J. (2003): ¿Cómo trabajar con adolescentes sin empezar por considerarlos un problema? En Papeles del Psicólogo, nº 84, Enero 2003.
- MEC. (2004): Una Educación de calidad para todos y entre todos. Propuesta para el debate. Secretaría General Técnica: Madrid
- Led. P. (coordinador). (2002): Resolución de conflictos. *Revista Temáticos*, Año II Num. 4 (marzo 2002).
- Torrego Seijo, J.C. (coordinador) (2003): Resolución de Conflictos desde la Acción Tutorial. Dirección General de Ordenación Académica. Consejería de Educación. Madrid
- Inspección de Educación. (2001): La tutoría y la Orientación Académica. Informe de supervisión del curso 1999/2000. Documento de trabajo nº 1. Consejería de Educación. Comunidad de Madrid.