



# UN MODELO DE GESTIÓN DEMOCRÁTICA DE LA CONVIVENCIA EN UN CENTRO

---

M<sup>a</sup> Carmen Herrero Sánchez\*

## RESUMEN

La autora nos presenta un modelo de gestión democrática de la convivencia en un centro educativo, bajo un proyecto de creación participativa de las normas. Todo ello conlleva unas fases que pasan desde la creación del proyecto, a la sensibilización, creación y puesta en marcha. Un trabajo arduo y duro pero con resultados interesantes y con proyección beneficiosa de futuro.

**Palabras clave:** convivencia, gestión democrática, normas, participación, Plan de Acción Tutorial.

## ABSTRACT

This paper shows a model of democratic management of cohabitation in an educational centre based on a project of in common creation of rules. It requires a few phases, which are the creation, awareness and performance of the project. It is a hard work but their results are interesting and plenty of interest for the future.

**Key words:** cohabitation, democratic management, rules, participation, Tutorial Action Plan.

---

\* Maestra y Licenciada en Pedagogía. D<sup>o</sup>. de Orientación del IES Miguel Catalán. Coslada (Madrid).

## INTRODUCCIÓN

Todos los días, en cualquier centro de cualquier lugar se producen conflictos, problemas de relación y comunicación que afectan a la convivencia. En el IES Miguel Catalán de Coslada hemos apostado por un modelo de gestión de la convivencia basado en la participación de todos los que formamos la comunidad educativa.

Este modelo potencia la construcción de la personalidad moral de los miembros de la comunidad educativa y su autorregulación, lo cual incide de forma muy positiva en la convivencia en los centros educativos, y busca como objetivo final el aprendizaje para la vida en una sociedad más democrática y más justa.

Nuestro programa de gestión democrática de la convivencia se desarrolla sobre cuatro ejes: la creación participativa de normas, el establecimiento de protocolos de intervención ante el incumplimiento de las normas, la creación de un observatorio de la convivencia y el desarrollo de planes preventivos. A continuación se desarrollan cada uno de estos ejes.

### 1. PROYECTO DE CREACIÓN PARTICIPATIVA DE NORMAS

En primer lugar, nos propusimos que el proyecto de creación de normas fuera participativo, ya que de esta manera aumenta el grado de compromiso con la convivencia en los centros y es la forma más coherente de educar en una ciudadanía responsable. Se incluyeron una serie de fases o momentos como son: creación, consenso, aplicación, observación, institucionalización, afianzamiento y modificación de la normativa.

No sólo quisimos incluir la creación de normas y consecuencias ante su incumplimiento, sino que abordamos tres aspectos indisolubles y fundamentales en la gestión de la convivencia: las normas, los protocolos de intervención ante el incumplimiento de las normas y las medidas preventivas que faciliten el acceso de la comunidad educativa al cumplimiento de las normas.

Ante el incumplimiento de las normas establecimos una serie de medidas educativas, que permitan la comprensión del conflicto creado por el infractor, basándonos en un modelo de justicia restitutiva

y reconciliadora, y ofreciendo modelos alternativos de conducta socialmente aceptable.

### **1.1. Fases en el desarrollo del proyecto**

Hemos desarrollado nuestro proyecto en función de las siguientes fases:

- a) *Fase de diseño del proyecto:* En esta primera fase hemos desarrollado actividades destinadas a un grupo de miembros de la comunidad educativa motivados por los temas de la convivencia en el Centro. Son ellos los que han reflexionado sobre su motivación para implantar un programa de este tipo y sobre los puntos fuertes y débiles para la implementación de este programa en el Centro. Ese foro en el que hemos tomado decisiones se ha marcado las siguientes metas:
  - Elaborar normas para toda la ESO con la participación del profesorado y del alumnado.
  - Elaborar consecuencias ante el incumplimiento de las normas de forma participativa.
  - Informar a las familias de nuestros alumnos de las decisiones que vamos tomando.
  - Destinar el segundo trimestre a la elaboración de normas y consecuencias.
  - Elaborar el RRI (Reglamento de Régimen Interno) en función del resultado del proceso participativo.
- b) *Fase de sensibilización.* Hemos diseñado actividades que facilitan la reflexión de la comunidad educativa sobre las normas. Pretendemos generar un debate en el que se pueda comprender que las normas están al servicio de unos valores y unas necesidades que podemos explicitar, que las normas deben facilitarnos la convivencia en el centro y ofrecernos protección y seguridad, en definitiva iniciar la reflexión sobre el sentido que tiene trabajar estos temas en nuestro centro educativo. Estas actividades se desarrollan a través del PAT (Plan de Acción Tutorial) y las llevan a cabo los tutores.
- c) *Fase de creación.* Las actividades que hemos llevado a cabo en este apartado promueven la creación de normas necesarias, justas y eficaces para el buen funcionamiento de nuestro

Instituto. También hemos creado consecuencias ante el incumplimiento de las normas. Estas sanciones o consecuencias consisten en medidas educativas y están secuenciadas a modo de protocolo, de forma que disponemos de recursos diferentes según el momento de la intervención.

Las normas de nuestro centro se organizan en cinco apartados:

- Asistencia y puntualidad.
- Cuidado del material propio, ajeno y del centro.
- Relaciones personales.
- Actividad académica.
- Salud e higiene.

Estos cinco apartados constituyen los cinco vértices de un pentágono dentro del cual queremos incluir todas las normas que nos protegen y nos ayudan a conseguir un mejor clima en el Centro.

- d) *Fase de aplicación, institucionalización. y seguimiento.* En esta fase hemos establecido formas de participación de la comunidad educativa en la aplicación de la normativa, en la observación de su cumplimiento, en la puesta en marcha de las medidas educativas, en la institucionalización del proceso (información y aprobación por parte de la comunidad educativa y redacción del Reglamento de Régimen Interno) y en el establecimiento de los ajustes necesarios. Algunas de ellas son explicadas más adelante en otros apartados.

Actualmente nuestro Reglamento de Régimen Interno está elaborado basándose en las normas y consecuencias que se han establecido de forma participativa en nuestro instituto y funcionan todos los mecanismos participativos de:

- Toma de decisiones sobre la intervención más idónea ante un conflicto.
- Intervenciones educativas autorizadas por alumnos y profesores ante la mayor parte de los conflictos.
- Observación del grado de cumplimiento de la normativa a través de los círculos de convivencia.
- Observación del grado de cumplimiento de la normativa a través de los equipos de delegados.

- Creación de comités de sabios en algunas aulas (Garantía Social) para el análisis y la aplicación de sanciones ante conflictos del aula.

## **2. ESTABLECIMIENTO DE PROTOCOLOS DE INTERVENCIÓN**

Para el establecimiento de protocolos de intervención se ha creado el Equipo de Mediación y Tratamiento de Conflictos (en adelante: EMTC). Este equipo tiene como funciones coordinar e intervenir realizando intervenciones directas cuando la Jefatura de Estudios lo solicite, así como otras de carácter más preventivo.

El equipo depende jerárquicamente de la Jefatura de estudios.

En cuanto a las intervenciones directas ante conflictos que realiza el EMTC podemos hablar de tres tipos de actuaciones:

- Mediaciones: estas intervenciones las realizan alumnos y profesores elegidos y entrenados para la resolución de conflictos.
- Contratos individuales o de grupo: implican compromisos para los alumnos, para el tutor, los profesores, y en muchas ocasiones, para las familias. El papel del EMTC consiste en ayudar a realizar un análisis de la situación que se quiere mejorar, traducir ese análisis en puntos de compromiso, ayudar a establecer sanciones ante el incumplimiento del contrato y proponer algún sistema participativo de control y seguimiento.
- Entrevistas individuales: estas intervenciones son realizadas por los miembros del Equipo Directivo cuando atienden alumnos derivados a Jefatura de estudios y por los del EMTC cuando hacemos seguimiento de algunos alumnos. Contamos con algunos de los recursos de resolución de conflictos que podemos aplicar en las intervenciones anteriores, como por ejemplo, escucha activa inicial y facilitación de capacidades cognitivas básicas tales como ponerse en el lugar del otro (¿cómo crees que se siente tu compañero?), desarrollo de pensamiento alternativo (¿qué otra cosa podrías haber hecho?), pensamiento consecuencial (¿qué consecuencias ha tenido tu comportamiento?), etc.

Este tipo de intervenciones pueden tener sentido en sí mismas o constituir una fase previa para establecer sanciones que se recogen en el RRI.

### 3. EL OBSERVATORIO DE LA CONVIVENCIA

Existen en el Centro tres estructuras de participación del alumnado en la gestión de la convivencia:

- Los Círculos de Convivencia
- Los equipos de delegados
- El Consejo Asesor de Alumnado Inmigrante

#### *a) Los círculos de convivencia*

Los Círculos de Convivencia se integran dentro del observatorio de la convivencia junto con el Equipo de Mediación y Tratamiento de Conflictos. Están compuestos por alumnos que deciden de forma voluntaria colaborar con la mejora de la convivencia en el Instituto.

Los alumnos son seleccionados a principio de curso siguiendo un procedimiento que tiene varias fases. En primer lugar, se les presenta a todos los alumnos un video o documento escrito que les ayuda a reflexionar sobre una situación conflictiva vinculada con las relaciones interpersonales, ya sea una pelea, o el acoso y maltrato entre iguales. A continuación les invitamos a pensar si en nuestro centro se producen este tipo de situaciones y si desean asumir un papel más activo para evitar que estos conflictos se produzcan. En ese momento les informamos sobre los Círculos de Convivencia, qué son y cómo funcionan, con la colaboración de alumnos del curso pasado. Esta información está especialmente dirigida a los alumnos de 1º de la ESO que se incorporan por primera vez al Centro. Entonces se les pregunta si quieren asumir la responsabilidad de mejora de la convivencia. Seleccionamos a cinco alumnos de cada clase intentando compensar las variables de sexo, lugar de procedencia y nivel académico.

A los alumnos seleccionados les ofrecemos una formación básica en un par de mañanas durante el horario escolar. Para ello pedimos permiso a las familias y el profesorado respeta la consigna de no avanzar materia durante esas dos mañanas. En cuanto a los contenidos de esta formación, siempre incluimos actividades de creación de grupo, de entrenamiento en estrategias de resolución de conflictos,

de acoso entre iguales y las funciones, valores, actitudes y compromisos para pertenecer a los Círculos de Convivencia.

En la primera tutoría de cada mes, los profesores miembros del EMTC reúnen a los Círculos de cada clase y analizan con ellos los diferentes aspectos relacionados con la convivencia que estén trabajando. Las conclusiones de la reunión se ponen por escrito en el Diario del Círculo para que los tutores estén informados de los aspectos tratados y de los compromisos adoptados. Los alumnos miembros de los Círculos llevan a la clase y dinamizan con la ayuda del tutor alguna actividad relacionada con lo tratado.

Las funciones principales de los Círculos de Convivencia son:

- Facilitar la integración de los alumnos que se van incorporando al grupo a lo largo del curso y de los que están más aislados.
- Observar el clima de convivencia en el aula y especialmente los posibles casos de maltrato y abuso.
- Realizar mediaciones formales o espontáneas en conflictos que surjan en el Centro.
- Promover y colaborar en el desarrollo de ideas para la mejora de la convivencia en su nivel educativo.

#### *b) Los equipos de delegados*

En el desarrollo del plan de acción tutorial, dentro del apartado de organización del aula, dedicamos un tiempo a la elección de delegados y subdelegados de cada aula. Hemos dotado de más contenido las funciones de los delegados en cuanto a que les hemos encomendado la función de observar el clima de la convivencia en el aula. Para ello hemos organizado un entrenamiento con los delegados de dos mañanas de duración para cubrir los siguientes objetivos:

- Motivar a los delegados y subdelegados para realizar sus funciones.
- Cohesionar el grupo de delegados y favorecer que se sientan apoyados.
- Reflexionar sobre la figura del delegado.
- Mejorar sus habilidades de comunicación para presentar mejoras a su grupo.
- Mejorar su capacidad de liderar y representar las ideas de los grupos a los que representan.

- Fomentar la mejora de la convivencia en el aula y en el centro.

Después del entrenamiento se asumieron los siguientes compromisos:

- Acudir a las reuniones mensuales de coordinación con jefatura de estudios en la hora de tutoría.
- Mantener una actitud positiva en el instituto para favorecer el clima de convivencia y respeto.
- Colaborar con el observatorio de la convivencia del instituto.
- Colaborar con las comisiones de convivencia del aula y con los y tutores.
- Ser portavoz de los intereses, las opiniones del grupo y no de los personales.

*c) El Consejo Asesor de Alumnado Inmigrante*

El Consejo Asesor del Alumnado Inmigrante está compuesto por alumnos de origen extranjero del Centro, que nos asesoran para dar las respuestas académicas más adecuadas a las necesidades de nuestros alumnos inmigrantes.

El Consejo Asesor del Alumnado Inmigrante y los alumnos de los Círculos de Convivencia de cada grupo favorecen la incorporación del alumnado proveniente del Aula de Enlace. Esta estrategia está favoreciendo la prevención de conflictos entre alumnos autóctonos y rumanos (principal colectivo inmigrante presente en el Centro).

## 4. MEDIDAS PREVENTIVAS

Las medidas preventivas en la resolución de conflictos han sido desarrolladas de forma prioritaria a través del Plan de Acción Tutorial (PAT).

El PAT se desarrolla en los siguientes bloques de trabajo:

- a. Acogida.
- b. Conocimiento del grupo.
- c. Organización del grupo.
- d. Las normas en el aula, en el centro y en el entorno.
- e. Evaluación y cierre del trabajo grupal.

Estos módulos de trabajo no se van desarrollando de forma cronológica, algunos tienen un desarrollo trasversal. A continuación vamos a detenernos dentro de cada uno de estos módulos en cada una de las actuaciones que de forma preventiva se han ido desarrollando.

*a) Acogida al alumnado*

Se realizan jornadas de acogida al inicio del curso, escalonadas por niveles, mediante talleres y actividades de carácter lúdico favoreciendo una incorporación positiva.

Hay un segundo momento de acogida que se desarrolla durante el mes de enero de los alumnos del Aula de Enlace que se incorporan a su clase de referencia. Los alumnos miembros de los Círculos de Convivencia de cada nivel tienen un encuentro con los chicos y chicas del Aula de Enlace que pasarán a ser sus compañeros. Se diseñan y establecen acuerdos básicos sobre la acogida, como el lugar que van a ocupar en la clase, con quién se van a sentar, quién les va a ayudar con el material, etc.

*b) Conocimiento del grupo*

Durante los meses de septiembre y octubre realizamos en las tutorías actividades para promover el conocimiento del grupo. Las actividades se agrupan en tres bloques:

- Actividades de presentación. Consisten a recordar los nombres de los alumnos. Ya se realizaron en la jornada de acogida pero se plantean algunas nuevas para recordar los nombres de todos.
- Actividades de conocimiento. Estas actividades tienen por objetivo conocer un poco más diferentes aspectos de los miembros del grupo. Se trata de lograr un grado más que en la presentación, llegando poco a poco a un conocimiento más personal. Así mismo, nos sirve para conocer las expectativas de los alumnos con respecto al curso que comienza. En las jornadas de acogida se iniciaron y se completan con otras que exigen un mayor nivel de conocimiento.
- Actividades de comunicación. Son actividades que buscan estimular la comunicación entre los alumnos e intentan mejorar las vías de comunicación entre los diferentes grupos que componen la clase.

El Departamento de Orientación proporciona a los tutores diferentes tipos de actividades para cubrir cada uno de los apartados. Las actividades varían desde las más lúdicas a las más formales para que todos los tutores se sientan cómodos plateándolas.

*c) Organización del grupo*

La organización del grupo se fundamenta en dos estructuras básicas que ya se han comentado anteriormente, que son los equipos de delegados y los Círculos de Convivencia.

*d) Trabajo sobre normas en el aula, en el centro y en el entorno*

Dentro de este apartado se realizan actividades orientadas a que los alumnos conozcan las normas, la importancia de su cumplimiento para la convivencia en el Centro y las sanciones que puede acarrear su incumplimiento. Para ello realizamos cada año talleres de habilidades sociales, grupos interactivos con participación de alumnos de diferentes niveles que favorecen el proceso de enseñanza-aprendizaje, charlas sobre alcoholismo, drogodependencia, prevención de ETS, etc.

*e) Evaluación y cierre del trabajo grupal*

A final de curso evaluamos el plan de Acción Tutorial con los diferentes equipos de tutores y con el alumnado.

## CONCLUSIONES

La participación en la creación de las normas del Centro ha ofrecido resultados interesantes: por un lado, ha aumentado entre el profesorado y el alumnado el compromiso con el cumplimiento de unas normas que nos protegen y ayudan a conseguir un mejor clima en el Centro; por otro lado, se asumen mejor las sanciones que se establecen cuando se incumplen las normas. Todos sabemos qué puede ocurrir cuando se incumplen las normas y que el Centro valora y favorece las intervenciones rápidas, la reflexión sobre la propia conducta, los procesos de diálogo cuando hay que buscar la reconciliación entre las partes y la reparación del daño causado.

Los resultados obtenidos nos han animado a crear estructuras más sólidas en las que apoyar la participación del alumnado y el profesorado, y extenderla a otras fases de la gestión de la convivencia: en la resolución de conflictos, en la observación del grado de cumplimiento de la normativa y en la creación de medidas preventivas para la mejora de la convivencia.