



Serie Cuadernos para la Acción



Estrategias pedagógico-institucionales para abordar situaciones conflictivas en la escuela



Unión de
Educadores
de la Provincia
de Córdoba



Instituto de Capacitación
e Investigación de los
Educadores de Córdoba



Gutiérrez, Gonzalo Martín

Estrategias pedagógico-institucionales para abordar situaciones conflictivas en la escuela / Gonzalo Martín Gutiérrez; Andrea Martino. - 1a ed. - Córdoba: Unión de Educadores de la Provincia de Córdoba; Córdoba: Alaya Servicio Editorial; 2017.

20 p.; 21 x 21 cm. - (Cuadernos para la acción / Gonzalo Martín Gutiérrez; 1)

ISBN 978-987-46201-3-2

1. Orientación Pedagógica. I. Martino, Andrea II. Título CDD 370.1

Estrategias pedagógico-institucionales para abordar situaciones conflictivas en la escuela

Gonzalo Gutierrez¹ - Andrea Martino² - Romina Clavero³

Introducción

La vida cotidiana en las escuelas abarca mucho más que el horario de la jornada escolar. No se reduce solo a tiempos, espacios, regulaciones, distribución y organización de tareas. También está hecha de prácticas, saberes, decisiones, definiciones y resoluciones que los distintos actores escolares ponen en juego día a día. Sin embargo, en muchos casos, se presentan situaciones y/o episodios disruptivos, que sorprenden y ponen en jaque los criterios que en el tiempo han construido docentes y directivos. En estos casos, se suelen generar malestares y conflictividades difíciles de resolver, complejizando así la construcción de respuestas pedagógicas, institucionales y comunitarias.

En los últimos tiempos, la criticidad y grado de interpelación de algunos acontecimientos escolares explica la necesidad de contar con herramientas y estrategias para su abordaje por parte de directivos y docentes para que el trabajo pedagógico encuentre mejores condiciones para enseñar y aprender.

Muchas respuestas se vienen produciendo para atender esta necesidad. Son numerosos los protocolos de trabajo elaborados desde diferentes dependencias ministeriales, tanto nacionales como provinciales. También se han producido aportes relevantes desde diferentes líneas de investigación con orientaciones sobre cómo abordar determinadas situaciones. Sin embargo, dos son las limitaciones que creemos se

1 ► Director del Instituto de Capacitación e Investigación de los Educadores de Córdoba (ICIEC), que depende de UEPC.

2 ► Coordinadora del Área de Consulta Pedagógica del ICIEC-UEPC.

3 ► Integrante del Equipo Técnico del Área de Consulta Pedagógica del ICIEC-UEPC.

producen en estos documentos, orientaciones y protocolos de intervención.

Por un lado, parten del supuesto según el cual se considera que es suficiente establecer la sugerencia, orientación o criterio de intervención, para que los docentes sepan cómo operar con ellas en cada circunstancia. Por otro lado, se construyen desde arriba hacia abajo, siendo los técnicos o especialistas quienes ponen a disposición un saber que dialoga débilmente o lo hace de forma no visible para los actores escolares, con las perspectivas de quienes día a día sostienen las propuestas escolares: directivos y docentes.

En este nudo georgiano, pueden encontrarse parte de las respuestas a esa especie de “teléfono descompuesto” entre autoridades y docentes. Los primeros señalan que existen todas las orientaciones necesarias para resolver las múltiples situaciones críticas que en la escuela se presentan. Los segundos, plantean una gran soledad para resolverlas y la ausencia de criterios y reglamentaciones claras para enfrentar la variedad de situaciones críticas que se presentan en la cotidianidad escolar.

Desde el ICIEC-UEPC venimos sosteniendo una multiplicidad de dispositivos orientados a construir puentes entre ambas posiciones⁴, porque ellas tienen en común, su preocupación por resolver problemas y/o situaciones críticas que preocupan a docentes, estudiantes, familias y cuya resolución es condición necesaria para que el trabajo de enseñar adquiera toda su potencialidad en cada aula, en cada patio, en cada actividad educativa.

En este sentido, entendemos que toda norma u orientación requiere para su apropiación, que los sujetos le encuentren un sentido específico, para que en el día a día, puedan ser aplicadas o tenidas en cuenta. Ello no se produce solo por la vía de un discurso normativo que diga qué hacer. Es necesario, además, construir espacios y estrategias de diálogo y reflexión sostenidas en el tiempo, donde la circulación de la palabra permita: describir y comprender, discutir y acordar, reconocer y proyectar criterios pedagógicos e institucionales comunes para atender y resolver aquellas situaciones críticas que muchas veces se presentan en las escuelas.

Es por ello que entre fines del 2015 y diciembre del 2016, la Delegación de UEPC Capital, junto al ICIEC-UEPC y los equipos directivos de 23 escuelas primarias de gestión estatal de Córdoba Capital llevamos adelante un proceso de trabajo colectivo que permitió analizar, pensar y construir criterios y herramientas de abordaje ante situaciones conflictivas. Para ello, desde el programa Consulta Pedagógica se generaron encuentros y talleres de discusión que permitieron:

- La escucha y registro de distintas situaciones y dilemas que los equipos de gestión y los/as docentes abordan cotidianamente y son, en muchos casos, generadoras de malestar y conflictividad.

- La sistematización, análisis y caracterización de las situaciones conflictivas más frecuentes en sus escuelas, que permitieron diferenciarlas en función de la urgencia de su abordaje; el tipo de conflictividad involucrada; los grados de malestar que producen; y las

4 En esta perspectiva se inscribe el Programa de Consulta Pedagógica, donde se trabaja a partir de la demanda realizada por docentes, directivos y supervisores, sobre diferentes preocupaciones y/o problemáticas, con propuestas de trabajo horizontales y cooperativas que se sostienen en el tiempo. También desde el área de Capacitación del ICIEC, tanto en las propuestas de cursos, como con los Talleres de Buentrato para enseñar y aprender.

tensiones que generan frente a criterios anteriores de resolución, que ya no parecen tener la misma efectividad. Este trabajo analítico posibilitó además, reconocer el modo en que ciertas conflictividades obstaculizan la organización del trabajo escolar para los equipos directivos con repercusiones considerables en las dinámicas pedagógicas, las relaciones con las familias y la atención al derecho educativo de los niños/as.

► La discusión sobre criterios y modos de resolver ciertas situaciones críticas que directivos y docentes vienen formulando, proponiendo y ensayando ante estos eventos. Se compartieron así, puntos de vista, preocupaciones e incertidumbres sobre las resoluciones en curso que permitieron reconocer y legitimar saberes comunes sobre cómo asumir y resolver numerosos dilemas y problemas cotidianos que suelen pasar desapercibidos.

► La elaboración de propuestas y criterios para intervenir pedagógica e institucionalmente, frente a ciertas dificultades recurrentes en las escuelas.

El proceso de trabajo realizado permitió elaborar el material que en esta nueva publicación del ICIEC-UEPC presentamos, bajo la forma de orientaciones, sobre lo posible, necesario y deseable al intervenir en ciertas situaciones conflictivas, donde la inmediatez de las decisiones a tomar, suele dificultar contar con tiempo para reflexionar sobre ellas. Creemos que este material se vuelve relevante en la medida en que ha intentado pensar en criterios de intervención que articulen tres cuestiones: el cuidado de los sujetos, el sentido pedagógico de los modos de intervención y los puntos de vista de quienes ocupan diferentes posiciones en el sistema: docentes, directivos, supervisores y gremio.

El trabajo ha sido arduo y se ha dado a la par de la construcción de los Acuerdos Escolares de Conviven-

cia por parte de las escuelas primarias. En este sentido, las orientaciones aquí presentadas han sido un aporte a dicho proceso de debate, así como en la elaboración de criterios compartidos entre docentes.

El trabajo sostenido durante más de un año pudo realizarse por el apoyo de la supervisora de las 23 escuelas, Lic. Daniela Cabada, quien facilitó tiempos institucionales y promovió su socialización y discusión.

El acompañamiento, apoyo y confianza de Alina Monzón, Secretaria General Adjunta de la Delegación UEPC Capital, a lo largo de este proceso, articulando con distintos actores institucionales y del sistema educativo, ha sido una condición importante y necesaria para sostener a lo largo de un año, el trabajo con los equipos directivos de las escuelas participantes y estimular la publicación de este material.

También queremos agradecer a las autoridades de la Dirección de Nivel Primario que apoyaron este proceso y realizaron aportes relevantes sobre algunas de las sugerencias que aquí se presentan. Este material también ha sido socializado con el equipo técnico del Programa de Convivencia de la Provincia. En todos estos casos, nos han señalado la relevancia de este tipo de producciones como herramientas orientadoras para la mejora de la gestión y la convivencia institucional.

Participaron y aportaron en esta experiencia, las siguientes escuelas de nivel primario:

Escuela Juan Zorrilla de San Martín; Escuela Tte. Benjamín Matienzo; Escuela República del Líbano; Escuela República de Panamá; Escuela Martín Miguel de Güemes; Escuela Elisa Kopstein de Litvack; Escuela Ricardo Palma; Escuela Gerónimo Gragera; Escuela Dr.

Alejandro Gallardo; Escuela Modesta Rodríguez; Escuela Niñas de Ayohuma; Escuela Hugo Leonelli; Escuela Ricardo Nassif; Escuela Javier Lazcano Colodrero; Escuela Martha Alcira Salotti; Escuela Dr. René Favalaro; Escuela Escuela Primera Junta; Escuela M. Sánchez de Mendeville; Escuela Juan María

Gutiérrez; Escuela Maestros Puntanos; Escuela Leopoldo Lugones; Escuela República de Venezuela; Escuela Javier Villafañe; Escuela Artemio Arán; Escuela Jorge Raúl Recalde; Escuela Liliana Sarmiento Herrera.



Orientaciones, sugerencias y criterios para intervenir en situaciones escolares críticas desde una perspectiva pedagógico-institucional.

A continuación presentamos un conjunto de orientaciones, sugerencias y criterios que pueden resultar relevantes al momento de intervenir frente a situaciones críticas que en la escuela puedan presentarse. Las mismas se han elaborado teniendo en cuenta los relatos y análisis de los distintos episodios y escenas problemáticas identificadas por los/as directivos/as de las escuelas participantes, y que hemos organizado de la siguiente forma:

- 1)** Situaciones conflictivas en la relación con las familias/padres;
- 2)** Dificultades o problemas en la comunicación con las familias;
- 3)** Situaciones críticas en el uso de las redes sociales;
- 4)** Malestar de los/as docentes en la cotidianidad escolar;
- 5)** Diferencias entre docentes y entre éstos y los/as directivos;
- 6)** Diferencias al interior de los equipos de gestión.

Para cada eje de análisis se presentan, por un lado, ejemplos de algunas situaciones problemáticas que suelen darse en la escuela y han sido relatadas por los equipos directivos que participaron del trabajo realizado junto a la Delegación Capital de UEPC y el ICIEC, durante el año 2016. Por otro lado, se desarrollan sugerencias construidas desde una doble preocupación: el cuidado de los sujetos, ya sean estudiantes, docentes, familiares y/o directivos, y el sentido pedagógico-institucional del modo de intervención sugerido.

En tanto sugerencias, están hechas para ser debatidas y reformuladas en cada escuela, en las que los/as docentes puedan habilitar un espacio para la reflexión sobre los modos necesarios de intervenir ante determinadas situaciones y contextos particulares. Es decir, están construidas para ser desarmadas a partir de argumentos, experiencias e hipótesis alternativas que en las escuelas los/as docentes construyen día a día, pero que, sin embargo, muchas veces no logran ser reconocidas como saberes pedagógicos elaborados a partir de la experiencia que otorga el trabajo de enseñar.

1) Situaciones conflictivas en la relación con las familias/padres/madres

Algunas de las situaciones conflictivas relatadas por los equipos directivos remiten a reclamos sorpresivos e intempestivos de padres a directivos, docentes, otros padres/madres e incluso alumnos/as. Los mismos suelen producirse en forma indistinta, en horas de clase, recreos y en la puerta de la escuela. La sorpresa del encuentro entre quien reclama y quien es reclamado fortalece las posibilidades de reacciones espontáneas por parte de los involucrados que, antes de aclarar la situación, las torna más problemáticas. En esos encuentros, no mediados por alguien en condiciones de apaciguar los ánimos y generar condiciones de escucha respetuosas, suelen producirse, muchas veces, respuestas que agravan el problema original.

En la variedad de situaciones relatadas, es posible advertir tres núcleos problemáticos sobre los que suelen girar malestares, demandas y reclamos familiares:

- ▶ Criterios sobre la enseñanza y/o evaluación que se consideran inapropiados/injustos.
- ▶ Modos de relación de los docentes con sus hijos/as cuando reclaman mejorar el trato o ante un trato diferenciado.
- ▶ Desacuerdos sobre modos de resolución de conflictos entre los niños/as.

Las situaciones críticas con las familias, requieren de intervenciones que varían según los actores involucrados, pues los modos de resolverlas no son simi-

lares cuando están involucrados otros padres, docentes, autoridades o niños/as.

A su vez, dichas intervenciones implican distintas escalas de tiempo, pues no todo puede resolverse simultáneamente. Algunas requieren decisiones en el momento y otras se inscriben en líneas de trabajo que deben sostenerse en plazos que van más allá de la situación problemática.

A continuación presentamos algunas pistas para considerar modos diferenciados de intervención en situaciones críticas con familias, docentes y niños/as.

A- SUGERENCIAS DE TRABAJO CON LAS FAMILIAS

- ▶ Cuando un padre/madre se presenta enojado en la escuela es importante que su atención sea una prioridad del equipo de gestión o quien momentáneamente esté a cargo de la escuela, incluso cuando parezca algo menor. Es central atenderlo, escucharlo, tranquilizarlo, haciéndole un espacio reservado (la dirección, un aula, una sala, etc.) para que exprese su malestar, se calme y sienta que su reclamo está siendo reconocido y tratado desde la escuela.
- ▶ Ante una situación imprevista de malestar por parte de un integrante familiar es muy importante evitar el contacto inicial, no planificado ni consensuado, con

la persona hacia la cual dirige su reclamo. Luego, se deben generar las condiciones para acordar con los padres/madres en el corto tiempo (uno o dos días) una reunión con quienes son objeto de su reclamo, o si éste involucra a un alumno/a, para poder brindarle una respuesta a quienes han realizado la solicitud.

► Una vez establecida una reunión entre padres y quienes son objeto de su reclamo/malestar, se recomienda trabajar en la organización previa de ese encuentro. Esto implica dialogar y escuchar el punto de vista de los actores "reclamados". Ello permitirá construir estrategias para disminuir el malestar, reconocer malos entendidos y encontrar puntos de acuerdo y/o reparación en la reunión programada con los/as padres/madres. Así, por ejemplo, si la demanda se dirige a un docente, es necesario hablar con él, escuchar su punto de vista, anticipar la relevancia de considerar su presencia en la reunión con los/as padres/madres, de no personalizar sus reclamos, pues su preocupación central gira en torno a su hijo/a. La intención siempre, es construir acuerdos de confianza con las familias.

► En una situación de malestar y reclamo imprevisto, se recomienda la escucha atenta. No es ese el momento para responder a todo, para discutir, para elevar el tono de voz, ni para utilizar adjetivos calificativos en nuestras respuestas. La forma en cómo se habla a las familias en esas situaciones es muy importante. Si lo hacemos enojados, utilizando adjetivos calificativos adversos al planteo que nos realizan, señalando punitivamente lo que no está bien (respecto a su hijo/a o al acompañamiento que realizan de su escolaridad), o que sean interpretados como descalificaciones, es probable que se incremente el enojo de quien ha ido a la escuela.

► Mientras mayor intimidad se genere para atender el malestar, mejor. Más reserva no significa aquí, abordaje individual. Siempre es importante intentar estar acompañado por otro miembro del equipo directivo o algún docente.

► En espacios reservados de diálogo, se presentan mejores condiciones para que circule la palabra, salga el malestar y se construya confianza en la escuela y en quienes, desde ella, son responsables por lo que ocurre con los/as alumnos/as. Se pueden movilizar aquí gestos de atención que invitan al otro a sentirse escuchado, dándole lugar a su preocupación. Es en estos espacios donde es posible trabajar sobre los enojos, evitando que éstos se transformen en un asunto público ante los niños/as y/u otras familias.

► En los casos donde los padres plantean la presencia de injusticias y maltratos, es importante salir de situaciones defensivas que, por momentos, dejan de "escuchar" y "considerar" lo planteado. Es fundamental poder reconstruir los sucesos, escuchando atentamente lo que las familias tienen para decir, y tratando de comprender desde qué sentidos y supuestos consideran la presencia de una injusticia o un maltrato. Tranquilizar a los/as padres/madres y garantizarles el respeto y cuidado por lo sucedido desde la escuela, son cuestiones que contribuyen decisivamente a disminuir las cuotas de malestar.

► Si parte de los reclamos familiares aluden a normas y procedimientos de la escuela para tramitar la convivencia, es el equipo directivo, principalmente, quien debe trabajar con estos/as padres/madres para que puedan conocer y entender los criterios educativos que la escuela busca sostener en las relaciones sociales entre los niños/as.

► Cuando los reclamos de las familias se realizan a los docentes, se sugiere que éstos últimos puedan, además de explicar los argumentos de ciertas decisiones, comunicar a los equipos directivos su punto de vista sobre el malestar de los/as padres/madres. Ello permitirá pensar conjuntamente (directivos y docentes) los recaudos y ejes que se trabajarían en la reunión con las familias. Esta sugerencia se sostiene en la medida en que mientras más circule la palabra, cuidada y consensuada institucionalmente, menos tiempo se sostendrá el malestar por parte de éstas. Sostener la palabra no implica otorgar razones a cualquier planteo, sino más bien, construir consensos sobre criterios y argumentos que tienen diferentes tipos de justificaciones. En algunos casos ellas son normativas, en otras pedagógicas y también de carácter institucional.

► Cuando existen dudas sobre cómo abordar la situación planteada por las familias ya sea con ellas, con docentes involucrados y/o con otras familias o niños/as, es vital ponerse en contacto con las autoridades educativas, solicitar su presencia en posteriores reuniones, así como la articulación con equipos técnicos ministeriales que puedan acompañar y asesorar sobre los posibles cursos de acción y los modos adecuados de intervención.

► Todo lo que se hable con las familias debe quedar asentado en libros de actas con la firma de éstas. Es importante en relación a este punto, que el modo en cómo se documenten los reclamos o el proceso de trabajo sostenido con las familias pueda dar cuenta -entre otras cosas-, de cómo la escuela sí otorga valor y relevancia a sus planteos, se compromete a abordarlos, evitando que esta escritura pueda ser interpretada desde vivencias ligadas al control, desplazando el carácter pedagógico del abordaje que se está sosteniendo.

B- SUGERENCIAS DE TRABAJO CON LOS/AS DOCENTES

Cuando la situación conflictiva con las familias involucra a algún docente, es importante tener presente algunos criterios de trabajo y diálogo con estos últimos. En especial, porque probablemente los planteos de las familias estén relacionados con lo que ellos perciben o entienden como situaciones de injusticia o maltrato generados voluntaria o involuntariamente por el o la docente. Entre ellos, podemos destacar los siguientes:

► Los planteos realizados por las familias deben ser trabajados con los/as docentes involucrados, evitando que se transformen en un asunto de opinión pública institucional. Ello evita generalizaciones poco fértiles para resolver los problemas, así como cuotas de angustia y malestar. Incluso cuando el reclamo se hace público y es objeto de tratamiento institucional, los detalles del mismo, deben mantenerse en reserva.

► Los diálogos con los/as docentes involucrados deben darse en espacios reservados, en lo posible con más de un miembro del equipo directivo. En ellos, es necesario plantear el reclamo de los/as padres/madres y reconstruir el punto de vista del docente involucrado. Estas conversaciones deben tener un carácter reservado y documentarse el contenido de lo conversado y los acuerdos construidos.

► Es importante evaluar qué cuestiones requieren de un tratamiento individual con los/as docentes involucrados y cuáles remiten a asuntos que deben ser abordados en el plano institucional porque se articulan a los sentidos del trabajo de educar, la convivencia escolar democrática, el reconocimiento de

los niños/as como sujetos de derecho, la necesidad de vínculos educativos saludables para el aprendizaje, etc.

Las intervenciones realizadas desde los equipos directivos deben tener como criterio fundante, garantizar el aprendizaje de los niños/as que son alumnos/as de la escuela y, en este sentido, de su derecho a la educación en ambientes y condiciones de amabilidad, buentrato y atención. En este marco, una de las herramientas estratégicas para la resolución de situaciones críticas en la escuela es el recurso a la "asertividad". Esta habilidad social permite a las personas comunicar sus puntos de vista e ideas respetando al mismo tiempo los puntos de vista e ideas de todos los interlocutores, de modo tal que se mantiene el diálogo respetuoso y se busca algún tipo de entendimiento. Como tal, no se nace con esta habilidad social, pero sí es posible ir construyéndola en el ejercicio del rol, reconociéndola como una herramienta imprescindible en la tarea.

C- SUGERENCIAS DE TRABAJO CON LOS/AS NIÑO/AS

En ocasiones las situaciones críticas se derivan de reclamos por parte de los familiares (padres, madres, hermanos/as, tíos/as, abuelos/as, etc.) por la forma en que desde la escuela se aborda la convivencia entre los niños/as, en especial cuando ha habido peleas protagonizadas por su hijo/a y otros/as compañeros/as. Ante estos episodios, es necesario como directivos y docentes reconocer hacia quién se dirigen los enojos paternos, si hacia los compañeros/as de su hijo/a o hacia los adultos de la institución por algún modo de intervención con la cual no se está de acuerdo. Esta distinción es fundamental porque

conlleva diferentes formas de abordaje y cuidado hacia los sujetos involucrados.

► Si el enojo es con algún niño/a de la escuela, es fundamental protegerlo/a de cualquier forma de trato que lo vulnere de alguna manera, independientemente de su responsabilidad/participación en el hecho sobre el que se lo cuestiona. En este sentido son los adultos de la escuela, su docente, vicedirector/a y/o director/a, quienes deben trabajar conjuntamente con las familias en una primera instancia. Luego, será el momento en que se llame al niño/a en cuestión y a su familia, se hable y se escuche lo que tienen para decir acerca del problema y se busquen las mejores estrategias para reparar aquello que ha sido dañado. Las intervenciones realizadas en este sentido deben quedar documentadas en la escuela y ser informadas a las autoridades. Pero además, en aquellos casos en que no ha sido posible restablecer el equilibrio de las relaciones entre los involucrados, debe darse lugar a la participación (en el menor tiempo posible) de "otros actores": autoridades, equipos técnicos, etc., que ayuden a zanjar los males-tares existentes.

► Si las quejas o reclamos de las familias hacia los/as directivos o algún docente se realizaron en presencia de los niños/as y esto no pudo ser evitado, luego de abordar la situación con aquellos, es importante hablar con los/as niños/as sobre lo que escucharon o vieron, aclarar sus dudas e interrogantes (lo cual no significa que ellos/as deban saber todo), pues no hacerlo puede implicar que se generen rumores y malos entendidos, y más cuando quien ha hecho el reclamo es familiar de un estudiante. La palabra del adulto que pueda informar y tranquilizar contrarresta el rumor que se produce entre los niños/as a veces. A su vez, como responsables de su educación es necesario enseñarles a nuestros niños/as la importancia de la pala-

bra como una de las formas más apropiadas para expresar nuestras emociones, pero también para resolver las diferencias y problemas que se nos presentan en la vida en sociedad.

► Cuando las familias se acercan a la escuela manifestando su malestar ante peleas en las que están involucrados sus hijos/as y otros/as compañeros/as, es importante escucharlos en forma inmediata, tratar de reconstruir lo sucedido, buscar las mejores formas de reparar el daño provocado (si es que lo hubo), así como comprometerlas en el desarrollo de acciones que permitan a sus hijos/as, nuestros estudiantes, aprender otras maneras de relacionarse y resolver sus problemas con otros.

► La escuela a través de distintas actividades tiene que poder dar un mensaje claro a los/as niños/as y a sus familias de que pelear está mal, y que deben buscarse otras formas más pacíficas y cuidadosas para tramitar un conflicto. Para ello los/as directivos y docentes pueden ir generando acciones concretas y acotadas promoviendo este mensaje, por ejemplo, campañas diarias o semanales del "buentrato", "el día que no decimos malas palabras a nuestros/as compañeros/as", "la semana del mejor compañero/a", "concurso de prácticas solidarias", "campaña para desterrar las palabras que nos hacen mal"; las actividades artísticas sue-

len ser buenos canales de comunicación sobre la escuela que queremos, entre otras posibilidades.

Finalmente, podríamos señalar que la disminución en las cuotas de malestar y de situaciones problemáticas puede realizarse por medio de acuerdos de convivencia escolar que involucren e interpeleen a docentes, familias y estudiantes, de modo tal que tengan un marco de referencia claro sobre los modos de resolver sus conflictos. En este sentido, la elaboración de los actuales Acuerdos de Convivencia para el nivel primario representa una buena oportunidad para fortalecer la participación y encuentro entre familias, estudiantes, docentes y directivos que permitan discutir y consensuar sobre las mejores formas para convivir y relacionarnos en la escuela.

La producción de acuerdos de convivencia implica reconocer que no todos piensan lo mismo. Por ello, adquiere relevancia generar tiempos y espacios para conocer la diversidad de puntos de vista, ponerlos en común y abordar colectivamente las diferencias. Es importante también, recordar que dichos acuerdos no son de una vez y para siempre, sino que están sujetos a revisión y reelaboración cada vez que percibimos que dejan de ser herramientas normativas para regular y ordenar la vida en común, cuidar a los sujetos y/o reparar algo cuando ha sido dañado.

2) Dificultades o problemas en la comunicación con las familias

Muchos episodios críticos con las familias se relacionan con malos entendidos en la comunicación por omisiones, sobreentendidos, falta de aclaraciones, demoras, etc. Es fundamental como equipos directivos y docentes asumir que la comunicación con las familias es un asunto de extrema sensibilidad, que afecta con fuerza las relaciones entre personas en la escuela y el lugar que para ellas toma el trabajo de educar.

En relación a la comunicación entre familia y escuela sería importante distinguir y valorar diferentes canales y estrategias que posibilitan informar, formar, mostrar, buscar acuerdos, escuchar, abordar problemas, etc., de relevancia institucional. Entre ellas sobresalen las siguientes:

- ▶ Es importante que la comunicación con las familias no se reduzca a asuntos problemáticos o reglamentarios de la escolaridad: rendimientos escolares, comportamientos, reglamentaciones escolares, etc. Nuestros diálogos con ellas deben girar en torno a las experiencias de escolarización de sus hijos/as, que son nuestros alumnos/as, así como los mejores modos de ayudarlos y complementarnos, escuela y familia. Debemos evitar hablar con los padres/madres solamente para darles indicaciones o llamarles la atención, y esforzarnos (frente a las restricciones organizativas que suelen existir) por compartir con ellos cómo vemos a sus hijos/as en la escuela.
- ▶ Los actos escolares, las muestras, exposiciones, ferias y clases abiertas, los comunicados escritos a través del cuaderno de Comunicación, el uso de alguna red social, los correos electrónicos, las reuniones de padres, la invitación a participar de alguna actividad en el aula (lectura de cuentos, talleres artísticos, clases abiertas, etc.) o los diálogos espontáneos son formas de comunicación relevantes para informar sobre lo que la escuela hace, pero también para tener acceso a opiniones y representaciones de las familias.
- ▶ Es necesario reconocer y valorar formas de comunicación informales con las familias que a veces dicen mucho más sobre la escolaridad de los niños/as que los tradicionales canales de información. Tal es el caso de lo que sucede con la corrección y devolución de evaluaciones y tareas, la descripción y explicitación de los fundamentos en que se basan los acuerdos de convivencia, etc.
- ▶ Con las familias es importante dialogar sobre las razones a partir de la cual se optan por determinados modos de trabajo didáctico pedagógico. Si ellas comprenden el sentido de nuestras decisiones, si no lo ven como arbitrario, si lo reconocen como necesario para enriquecer los aprendizajes de sus hijos/as, estarán en mejores condiciones de legitimar las opciones escolares. Parte de los conflictos que suelen presentarse con las familias se derivan de su

desconocimiento sobre las razones en que se fundan nuestras opciones pedagógicas y por ello, suelen percibir las como arbitrarias. Dialogar sobre la enseñanza y el aprendizaje no supone que uno subordine ciertas opciones al gusto de las familias, sino reconocer, por un lado, su derecho a conocer los ofrecimientos culturales que les realizamos a sus hijos/as y que nosotros asumimos plenamente nuestra responsabilidad como mediadores culturales. Por el otro, que nuestras propuestas educativas son percibidas y significadas por nuestros alumnos/as y sus familias de modos muy diversos, y que esta diversidad cuando encuentra espacios de diálogo y puesta en común, puede enriquecer las reflexiones sobre la enseñanza y los procesos de apropiación de saberes.

► Los diálogos formales y/o informales con las familias deben ser lo más asiduos posibles, pues muchas de las situaciones conflictivas se derivan, en ocasiones, de acciones, gestos o palabras que sacados de contexto son leídos e “interpretados” en forma errónea. Por ello, a mayor diálogo, menos posibilidades de que se produzcan malos entendidos.

Es importante que los equipos directivos trabajen colectiva y reflexivamente sobre la relevancia del diálogo y la construcción de múltiples circuitos para comunicar el trabajo escolar a las familias. Este es un modo también de construir anticipaciones a conflictos institucionales.

3) Situaciones críticas en el uso de las redes sociales

En la actualidad, la escuela no puede desconocer la presencia de las redes sociales y la comunicación virtual como parte de las prácticas culturales que de diferentes modos atraviesan a todos los grupos sociales. En ocasiones, las redes son aprovechadas como medio para mostrar lo realizado por la escuela, en especial en cuestiones que suelen ser invisibles para las familias. Sin embargo, algunos usos escolares de las redes sociales y/o su no intervención en ciertos hechos, suele ser fuente de conflicto y malestar institucional. Cuando ciertos asuntos que deben quedar resguardados institucional y pedagógicamente toman conocimiento público por medio de las redes, se resenten las relaciones de cuidado, respeto y con-

fianza entre los integrantes de la comunidad educativa (alumnos/as, docentes, directivos, padres/madres, etc.). Por ello, es importante contar con criterios institucionales y pedagógicos claros sobre cómo vincularse y vincular a familias y estudiantes con las redes. En esta línea de análisis se propone considerar algunos de los siguientes criterios:

► Que la escuela decida trabajar y comunicar cierto tipo de información a través de alguna red social no reemplaza ni sustituye la necesidad del encuentro cara a cara y los intercambios personales con las familias.

► Por las redes sociales no se contesta ni trata ningún

agravio, insulto o reclamo que puedan realizar las familias. Se los lee, se toma nota del asunto y se solicita una reunión con ellas, y si se cuenta con el teléfono del familiar, se le habla y se pauta un encuentro en el menor tiempo posible.

▶ Según la normativa vigente, los menores de edad no pueden utilizar redes sociales, por lo cual los adultos no deben "aceptar" en Facebook como "amigos/as" a ningún estudiante.

▶ Los asuntos de los niños/as no se tratan en las redes sociales. Son un asunto privado que debe ser tramitado en la escuela y con las familias en forma personal.

▶ Se sugiere con las familias generar un Facebook institucional con grupos por grado y participación de las autoridades escolares. De este modo, se sostiene que el vínculo con las familias es de carácter pedagógico institucional y no personal.

▶ Cuando un estudiante y/o familiar se comunica por

Facebook, se recomienda contestar como mensaje privado.

▶ El uso institucional de las redes sociales debe surgir como parte de un acuerdo entre los/as docentes y entre ellos/as y las familias, no como imposición y en todos los casos, debe incluirse a algún miembro del equipo directivo. Lo mismo ocurre con otras tecnologías digitales

▶ En el uso institucional de las redes sociales se debe poder nombrar a una persona que sea el referente en su administración para lograr un uso prolijo y no superpuesto en la comunicación.

▶ En los siguientes links podrán consultar sobre los "Cuidados al navegar por la red". Este es un material producido por el Programa Conectar Igualdad: <http://www.uepc.org.ar/conectate/los-cuidados-al-navegar-por-la-web/> - <http://www.uepc.org.ar/conectate/guia-para-escuelas-2-0-que-cuidados-debo-tener-en-mi-escuela/>

4) Malestar de los/as docentes

El trabajo de enseñar suele ser con el correr de los días y meses, productor de malestares en docentes y directivos. No siempre se cuenta con la disponibilidad para tramitar la complejidad de algunos contextos (donde se presentan quejas, reclamos y a veces tratos inapropiados o violentos por parte de algunos padres/madres y/o niños/as). Hay momentos en que como adultos nos exasperamos y reaccionamos de formas que nos corren justamente de una posición adulta en la escuela, es decir, que educa. A veces se apela al grito ante vivencias de impotencia y frustración en un trabajo que resulta sumamente complejo y por momentos, desgastante. Por ello, adquiere relevancia que los equipos directivos, más alejados del trajinar diario del aula, se den estrategias

puntuales para reconocer los malestares docentes y generar espacios de sostén, apertura y hasta permisos para poder decir “hoy no puedo” o “necesito que alguien me ayude”.

Frente al malestar docente e incluso cuando éste puede obedecer a razones muy diversas, entendemos como relevante el lugar de los equipos directivos. Ellos suelen ser sensibles al calendario anual de las emociones, sentires y afectos generados por los/as docentes, planteando que *“en febrero y marzo hay buen ánimo y predisposición, y en mayo y junio comienzan algunas caras largas”*, etc. Si se reconoce que a fin de año las emociones y las reacciones de los/as docentes suelen ser más proclives al cansancio y/o enojo, ¿es posible proponer formas de trabajo a lo largo del año que puedan ayudar a reconocer y transitar en mejores condiciones estas situaciones escolares? ¿Qué palabras, acciones, dinámicas es posible desarrollar para que se tramiten mejor los malestares que van sintiendo los/as docentes? ¿Qué acciones conviene programar para las diferentes épocas del año, teniendo en cuenta su nivel de intensidad en el trabajo escolar? Estos son interrogantes que desde el equipo de gestión escolar es posible sostener y mantener cuando se planifican las distintas actividades y líneas de trabajo a lo largo del ciclo lectivo.

Para contrarrestar el desgaste que suele generar el trabajo de enseñar en el transcurso del año, se sugiere promover desde la gestión escolar el trabajo continuo en equipo, por medio de proyectos específicos y/o institucionales de corto y/o largo plazo, fuertemente articulados con tareas cotidianas de los/as docentes. El trabajo con proyectos potencia el desarrollo de comportamientos sociales de cooperación, que pueden ser de gran utilidad en momentos donde emergen malestares con el trabajo de enseñar. Se trata, en este sentido, de generar formas de trabajo que posibiliten a los/as docentes conocerse unos a otros de modo tal que puedan recurrir o saber a quién acudir cuando lo necesitan, disminuyendo así sus sensaciones de soledad y fortaleciendo las relaciones de confianza con sus compañeros/as.

5) Diferencias entre docentes y entre docentes y directivos

La pregunta sobre cómo se dirimen las diferencias entre docentes y entre éstos y los equipos directivos es un interrogante cuya resolución implica construir criterios de trabajo que permitan resguardar a los sujetos de posibles conflictos y malestares para evitar que generen mayores problemas, en especial ante las familias. Por ello, sugerimos atender las siguientes cuestiones:

- ▶ Es importante reconocernos como educadores y desde ese lugar proponer formas de trabajo y alternativas a los/as niños/as y sus familias, en situaciones críticas que formen parte de acuerdos institucionales donde se hayan plasmado criterios comunes de abordaje que no por ello, niegan la presencia de diferencias, pero que evitan que éstas puedan generar fisuras difíciles de suturar entre quienes habitan la escuela.
- ▶ Es necesario discriminar y desplazar referencias personales sobre el otro cuando aparecen diferencias, para situarnos expresamente sobre el contenido del trabajo. En la escuela no discutimos asuntos personales, sino pedagógicos, institucionales y laborales que colocan en el centro de sus reflexiones el trabajo con la cultura, el derecho de los niños/as de acceder a ella y los modos en que ello puede garantizarse.
- ▶ Es necesario distinguir entre diferencias de criterios o puntos de vista ante determinados temas/problemas y falta de confianza en el/los otros. En la escuela, este es un aspecto neurálgico para consolidar redes de trabajo colectivas, pues se trata de una confianza no relativa a

la persona, sino a sus competencias y disposiciones respecto a la tarea educativa. Esta confianza es una construcción que se logra cuando nos involucramos en un proyecto compartido, en un trabajo conjunto donde se distribuyen tareas y responsabilidades, sin desatender modos de acompañamiento institucional a los problemas, dilemas e interrogantes que se presentan en el trabajo de enseñar.

- ▶ Es necesario reconocer que no todos los problemas pueden ser tratados con todos los actores de la escuela, ni con cualquier persona, lugar o momento. Hay que poder situar el problema donde corresponde (no para ocultarlo, negarlo o desestimarlos), para darle así, el tratamiento que amerita, y poder generar estrategias o alternativas pertinentes y justas para los involucrados, en especial para quienes son o están más vulnerables. Algunos criterios que pueden operar en relación a las diferencias entre adultos pueden ser los siguientes:
 - ▶ De los problemas entre adultos no se habla frente a los niños/as.
 - ▶ De los problemas con los docentes y entre éstos y el equipo directivo no se habla ante las familias.
 - ▶ De los problemas con docentes puntuales no se habla frente a otros docentes.
 - ▶ Tratar de no hacer comparaciones entre docentes respecto a su tarea, porque es una forma personalizada de la desigualdad.

6) Diferencias al interior de los equipos de gestión

Algunas de las situaciones conflictivas que se dan a nivel institucional tienen como protagonistas a los miembros del equipo directivo. En especial, cuando se suscitan desacuerdos y contradicciones en la toma de decisiones que repercuten de forma directa en el colectivo docente. Para ello, es importante construir criterios comunes sobre la toma de decisiones y comunicación de carácter pedagógica/institucional, incluso cuando existan diferencias de perspectiva entre los miembros del equipo directivo. De este modo, es importante considerar algunas de las siguientes cuestiones:

- ▶ Es necesario reconocer que en la gestión no todo puede ser consultable, que hay cuestiones que los directivos deben tomar en soledad en tanto responsables y garantes del trabajo pedagógico en la escuela. Esto no los transforma en autoritarios ni poco democráticos.
- ▶ En tanto los equipos directivos tienen una posición institucional de responsabilidad con respecto a docentes, estudiantes y familias, las diferencias de criterios pedagógicos e institucionales deben evitar transformarse en asuntos de disputas que tomen estado público, pues uno de sus efectos, es generar adhesiones y rechazos que alimentan conflictos entre docentes y familias.
- ▶ Cuando no hay acuerdos en la toma de una decisión al interior del equipo directivo, y ésta no se puede dilatar, es necesario que una de las partes acepte la medida, pero promoviendo luego un espacio para el análisis y la discusión sobre aquello en lo que no se ha acordado. Un criterio que puede tenerse en cuenta a la hora de dirimir diferencias, es la centralidad en los niños/as y la responsabilidad por sus aprendizajes. Cuando este criterio se toma como orientador, las decisiones y diferencias se evalúan y valoran en relación a las distancias o cercanías que se mantienen con dicho criterio.



Referencias bibliográficas consultadas:

■ **Coronado Mónica (2012):**

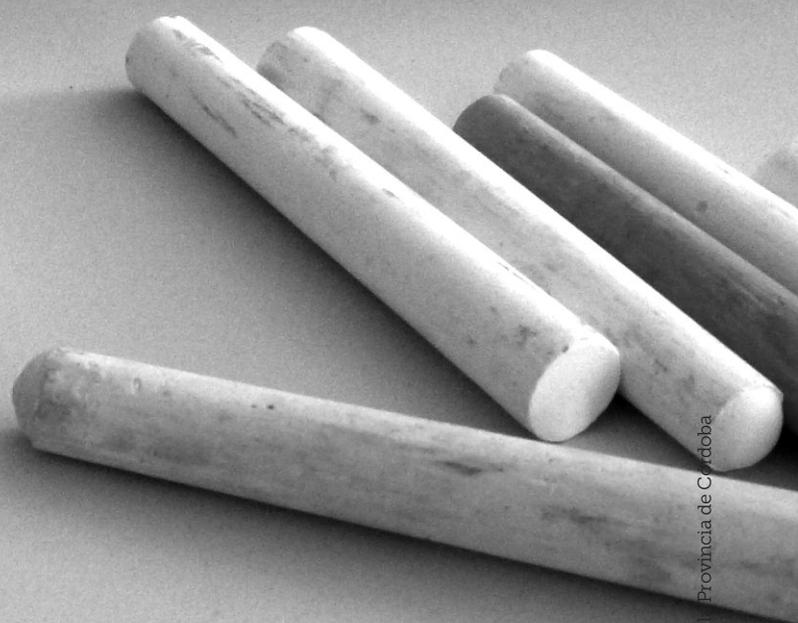
Competencias sociales y convivencia. Herramientas de análisis y proyectos de intervención. Ediciones Novedades Educativas, Buenos Aires.

■ **Quallbrunn Silvina y Saint Amant Moira (2015):**

Comunicación Familia-Escuela. "Hagamos un trato". Técnicas, dinámicas e ideas para mejorar la relación entre padres y maestros. Ediciones Novedades Educativas, Buenos Aires.

■ **Sennett Richard (2012):**

Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación. Editorial Anagrama, Barcelona, España.





*Instituto de Capacitación
e Investigación de los
Educadores de Córdoba*

Secretario General: MONSERRAT, Juan Bautista

Secretaria General Adjunta: MIRETTI, Zulema del Carmen

Secretaria de Cultura y Educación: CAVALLERO, Aurorita del Valle

Instituto de Capacitación e Investigación: GUTIERREZ, Gonzalo



**Unión de
Educadores
de la Provincia
de Córdoba**



CTERA

**Hacia
un Movimiento
Pedagógico
Latinoamericano**

