

Manual

CONFLICTOS CON FINALES INTERCAMBIABLES

CREACIÓN COLECTIVA

DIRECTORES DE LA ZONA ESCOLAR 069-SECTOR 13 / PROYECTO ANIMAH-CONACYT

COORD. MERCEDES CAMPIGLIA



ÍNDICE

Introducción

El teatro del oprimido 3

Contexto

Morelos 4

Diseño del taller

Metodología 5

Estrategias para la resolución de conflictos

1. Los conflictos son de todos 7
2. La responsabilidad es compartida 8
3. La escuela la hacemos juntos 9
4. La educación no es una fábrica de puntos 10
5. Somos comunidad 11
6. Todo es pedagogía 12

Conclusiones

La comunidad en escena 13

EL TEATRO DEL OPRIMIDO

Manual resultado de la interacción comunitaria entre directores de la zona escolar 069, sector 13, del estado de Morelos y el equipo de investigadores del proyecto Animah (PRONAI-3003, PRONACE-SALUD Conacyt).

“El teatro del oprimido” es una metodología desarrollada por Augusto Boal en la América Latina de la década de 1970, en un contexto de lucha por alcanzar una profunda transformación social. Hermana de la llamada “educación popular”, que tiene en la “pedagogía del oprimido” a uno de sus pilares, el teatro del oprimido tiene una innegable vocación social que le permite tanto cuestionar el papel tradicional de espectador pasivo como el carácter profesional y excluyente del actor.

El fuerte vínculo de la educación popular y el teatro del oprimido ha devenido en el desarrollo de técnicas participativas que son herramientas poderosas para trabajar problemáticas sociales de una forma dinámica, corporal, lúdica, viva y participativa. Parte del entendimiento de que la escenificación puede funcionar como vía para la exploración de posibles soluciones a conflictos comunitarios.

Mediante recursos teatrales, pone en escena situaciones reales para observarlas críticamente, analizando el papel de cada actor y ensayando diferentes alternativas de desenlace a los conflictos. Se trata de una propuesta que convoca a una actitud participativa del colectivo y promueve el intercambio de experiencias entre los sujetos que lo conforman. La acción teatral favorece el involucramiento y permite poner en escena diferentes estrategias de abordaje de problemas para valorar las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

MORELOS

El estado de Morelos posee una enorme riqueza tanto natural como cultural:

Biodiversidad: Amplia variedad de climas y ecosistemas que albergan múltiples especies de flora y fauna.

Crisol cultural: Convergencia de diversas comunidades indígenas que han resguardado su identidad y cultura, manteniendo rituales, tradiciones, manifestaciones artísticas y cosmovisiones ancestrales.

Sin embargo enfrenta una acelerada descomposición social e institucional a causa de:

Altos índices de inseguridad: Se trata de uno de los estados más violentos del país con una elevada tasa de homicidios dolosos, feminicidios, secuestros y robos (Sistema Nacional de Seguridad Pública).

Pobreza: Casi nueve puntos por encima de la media nacional; problema que parece agravarse con el paso de los años, a la inversa de los que se reporta en los indicadores nacionales (CONEVAL).

Densidad poblacional: Segundo estado más densamente poblado del país; la expansión de la mancha urbana en su territorio ha comprendido problemas sociales y ambientales. Está entre los primeros lugares nacionales en cuanto a pérdida de ecosistemas y la sobrepoblación ha llevado al agotamiento de recursos naturales: escasez de agua, contaminación de aire y ríos, pérdida de especies endémicas...

En este contexto deben enmarcarse los desafíos que las escuelas enfrentan, pues no son entes aislados de la sociedad, se encuentran inmersas en un determinado contexto natural, político y económico. Solo considerando las particularidades del entorno se pueden abordar, con seriedad, las problemáticas que aquejan a la educación.

METODOLOGÍA

Primer momento:

Palabras de bienvenida y presentación del taller.
(10 min)

Segundo momento

Historias cambiadas: Cada participante piensa en una situación de conflicto que haya vivido en la escuela y la "empuñe en su mano". Las historias se van narrando e intercambiando entre los participantes al pasar de mano en mano.
(20 min)

Tercer momento

La imagen de las imágenes: Se divide al grupo en sub-grupos que escenifican situaciones de conflicto pensadas por cada miembro del equipo. El "director" de la imagen será su protagonista, quien indicará (sin palabras) a los demás la posición que deben adoptar para encarnar los diferentes papeles de la historia. Finalmente se colocará a sí mismo en la escena.

Las imágenes se presentan al grupo y se busca la posición que resulte más representativa del sentir colectivo; en torno a ella se colocarán los otros personajes para hacer una síntesis de la situación colectiva.
(40 min)

Cuarto momento

Escenas inconclusas: El grupo se divide en equipos que interpretarán una situación de conflicto real. Quien la haya vivido será el director: elegirá a quien interprete cada personaje y describirá las acciones a desarrollar. Cada historia debe tener protagonista, antagonista y conflicto; se desarrollará omitiendo el desenlace (los personajes quedan congelados)

ESTANDO CONGELADOS: Todos expresan, al mismo tiempo y sin dejar de hablar durante un minuto, lo que pase por su cabeza y su corazón. Después el protagonista sale de la imagen y los demás personajes dialogan entre sí.

Finalmente, los espectadores proponen desenlaces posibles que serán interpretados.
(60 min)

Quinto momento

El Tendedero: El grupo anota en hojas de diferentes colores los conflictos identificados en la relación entre los miembros de la comunidad escolar, las estrategias desarrolladas para abordarlos y las expectativas o deseos en cuanto a la relación del colectivo. Se cuelgan los papeles en un "tendedero" que todos pueden recorrer.

(20 min)

Sexto momento

Cierre y entrega de reconocimientos: Se reparten las constancias entre los participantes, cuidando que a nadie le toque la propia para que, una persona a la vez, entregue el reconocimiento a uno de sus compañeros y le dirija unas palabras.

(30 min)

Consideraciones

Aunque los ejercicios de actuación son dinámicos y fomentan la expresión libre de ideas y sentimientos, pueden generar inhibición en algunas personas. Para el éxito del este taller hay algunas consideraciones que es importante tomar en cuenta:

- El grupo debe conocerse; el trabajo durante un par de sesiones previas, en este caso, ayudó a que se estableciera un ambiente de confianza.
- La actuación se introdujo de forma gradual, a partir de situaciones significativas para los participantes y directamente relacionadas con el objetivo de la intervención. No se empezó a actuar desde el primer momento, sino que se introdujeron primero propuestas de verbalización de conflictos y luego de construcción de imágenes fijas, para finalmente llegar a la actuación.

Duración total: 3 horas

Mediante la metodología expuesta se construyó colectivamente la serie de estrategias que conforman el presente manual

LOS CONFLICTOS SON DE TODOS

Ante situaciones de conflicto, suele instalarse como eje articulador la idea de la culpa que conduce, inevitablemente, a ejecutar una cacería de responsables. Frente a ello los involucrados en el evento conflictivo tienden a orientar su esfuerzo a evitar su posible imputabilidad, lo que nubla la capacidad de analizar lo ocurrido y proponer soluciones.

Al descentrar la atención de los protagonistas y suspender el juicio sobre su desempeño se puede arribar a propuestas interesantes de abordaje de problemas. Observar colectivamente el conjunto de conflictos que enfrenta el colectivo permite construir alternativas asertivas para su solución, así como para la evitación de problemas futuros.

Ponerse en el lugar del otro permite desarrollar empatía y desplazarse de la centralidad de la escena abre la posibilidad de observarla desde una alteridad que posibilita el análisis y la reflexión.

Las estrategias que apuntan a favorecer una comunicación abierta de los conflictos, suspendiendo el juicio, fomentan el intercambio entre los actores que resulta central para arribar a soluciones conjuntas.

Propuestas

- **Instaurar una tómbola de conflictos:** Dispositivo que permita la escritura anónima de situaciones de conflicto para trabajar colectivamente en la construcción de posibles soluciones y cobrar conciencia de que enfrentar conflictos es parte ineludible de la vida profesional.
- **Suspender el juicio:** El llamado explícito a establecer diálogos en los que se suspendan el juicio y la búsqueda de culpables-responsables, permite a los sujetos concentrarse en el diseño conjunto de soluciones colectivas ingeniosas y operables.
- **Crear ateneos para el trabajo de casos:** Proponer una dinámica de exposición rotativa de casos desafiantes para trabajarlos en conjunto buscando opciones de abordaje, habilita a los miembros de equipo a reconocer los retos como oportunidades para el aprendizaje.

LA RESPONSABILIDAD ES COMPARTIDA

La posición del directivo en la estructura escolar suele ser complicada, pues opera como “bisagra” que articula demandas diversas: La exigencia de las **autoridades** -que demandan el cumplimiento de requisitos administrativos en un sistema plagado de fallas-. Las necesidades de los **profesores** -que lidian con la compleja realidad de laborar cotidianamente en un entorno de escasez-. Y las presiones de los **padres de familia** -que trasladan con frecuencia sus enojos y frustraciones a las escuelas-. El directivo suele ser depositario de los enojos y exigencias del conjunto, lo que lo coloca en una constante tensión que, además de resultar angustiante, termina obstaculizando el funcionamiento del conjunto.

En las estructuras verticales, como la educativa, se tiende a concentrar la responsabilidad en la figura que encarna la autoridad. Descentrar las responsabilidades es una importante estrategia para reducir la presión que los directivos experimentan en su quehacer cotidiano, pero fundamentalmente para involucrar de forma más activa al resto de los miembros del equipo obteniendo mejores resultados.

La construcción de mandos horizontales, que apuesten por la colaboración, resultan clave en la construcción de proyectos comunitarios. Revertir la verticalidad de las estructuras, sin poner en tela de juicio la autoridad de quienes ocupan cargos directivos en ellas, requiere de una labor cotidiana de vinculación que se opera mediante el trabajo conjunto y colaborativo.

Propuestas

- **Crear comisiones:** La distribución de responsabilidades en equipos que atiendan tareas específicas resulta clave para la consolidación de estructuras horizontales. Si se pretende que la iniciativa funcione, debe dotarse a los responsables de las mismas de la autonomía necesaria para operar. Ello contribuye a que asuman responsabilidades, se fortalezca su vínculo con el proyecto y se mejore el desempeño del colectivo.

- **Construir espacios de vinculación:** Instancias de intercambio entre los miembros del equipo; espacios orientados al fortalecimiento de lazos afectivos. Ya sea mediante proyectos que convoquen a la tarea conjunta o a partir de encuentros que tengan por objeto la socialización, debe promoverse el vínculo cotidiano entre los diferentes miembros del colectivo para que, eventualmente, devengan comunidad.

LA ESCUELA LA HACEMOS JUNTOS

Los conflictos con la comunidad de padres de familia son frecuentes en la vida escolar. El acercamiento de la escuela a las familias no es algo que pueda conseguirse de un día para otro, requiere un proceso de organización que convoque una actitud proactiva del conjunto.

El modelo institucionalizado de educación convoca a delegar la responsabilidad de educar a una suerte de ente intangible, el Estado, encarnado por un conjunto de funcionarios. El modelo de educación comunitaria, por su parte, apuesta por la construcción de vías autogestivas de solución a los conflictos, asumiendo que educar es tarea de todos.

No todas las escuelas tienen el mismo grado de madurez en su vínculo con la comunidad de padres de familia, por lo que es importante aprovechar los aprendizajes de aquellas que han realizado un recorrido más extenso en este aspecto, pues el respaldo de las familias resulta central para los proyectos educativos.

Son las familias la fuerza para solucionar, mediante el trabajo y la cooperación, las carencias que enfrentan las escuelas en su quehacer cotidiano. Son quienes las mejoran y las hacen crecer. Su presencia organizada permite exigir a las autoridades los apoyos necesarios para garantizar condiciones de trabajo y aprendizaje dignas para la comunidad escolar.

Propuestas

- **Recurrir a la organización comunitaria:** El llamado a la participación activa de las familias mediante faenas, asambleas, talleres, encuentros, manifestaciones... pareciera ser la vía más directa para estrechar los lazos escuela y comunidad. Para que el colectivo acuda al llamado de la escuela, sin embargo, resulta necesario primero desarticular la verticalidad de la estructura y establecer intercambios horizontales que posibiliten el encuentro de saberes diversos. Asumir colectivamente la tarea de la educación de las infancias comprende reconocer que a cada cual le corresponde un papel diferente pero igualmente importante.

- **Consolidar iniciativas que apuesten por la autogestión:** Las carencias del sistema educativo hacen que resulte necesario crear condiciones que permitan a las escuelas depender cada vez en menor medida de los apoyos gubernamentales. Las alianzas con actores que puedan ayudar a la comunidad a fortalecer su autonomía es, por tanto, otra importante estrategia.

LA EDUCACIÓN NO ES UNA FÁBRICA DE PUNTOS

Las calificaciones y la valoración ligada a ellas, que articula los modelos convencionales de enseñanza, son una importante fuente de conflicto en el quehacer cotidiano de las escuelas. Los puntos devienen en tanto medida del aprendizaje, desvirtúan el sentido último de la enseñanza y conducen a una actitud competitiva entre alumnos, padres y maestros. Deconstruir la idea de la calificación como indicador de desempeño y motivo de "premio", resulta fundamental para proponer pedagogías alternativas e incluyentes.

La tarea de la escuela es educar y la calificación no debería ser, si es que se la emplea, más que un indicador para el propio sistema de la eficacia o no con la que cumple su misión. Transferir la responsabilidad del éxito del proceso de enseñanza-aprendizaje a los niños, mediante un sistema de calificaciones que apunte a premiar o sancionar su desempeño, es una distorsión en el modelo educativo.

Propuestas

- **Eliminar el criterio del promedio para la selección:** Condicionar la participación de los niños en actividades escolares usando como indicador su promedio fomenta la competencia y pervierte el sentido último de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Introducir otra clase de criterios, como la rotación de tareas, parecieran ser más adecuado.
- **Suspender la "calificación" de la conducta del otro para apostar por el encuentro:** Anteponer a la "evaluación", la capacidad de escucha para identificar la raíz de los conflictos escolares. La construcción de empatía, la suspensión del juicio, la reafirmación del sentir del otro, la identificación de los posibles detonadores de enojo... son recursos simples que apuntan al establecimiento de una comunicación no violenta que de cabida a puntos de vista diferentes.
- **Proponer una enseñanza anclada a principios en lugar de puntajes:** La articulación de la vida escolar en torno a principios, en lugar de promedios y calificaciones, es central para evitar conflictos. Cuando las decisiones pedagógicas se toman atendiendo a valores y criterios de enseñanza, se desarticula la rivalidad que conduce a muchos de los conflictos en la comunidad escolar. Hacer partícipes a las familias del código ético del proyecto y convocar al diálogo acerca de la forma en que ello se traducirá en acciones concretas, resulta central. Al discutir las propuestas de la escuela con los padres y madres, se los hace partícipes del proyecto escolar y se abre un espacio para el diálogo que permite que se externen los puntos de vista diversos y se arribe a acuerdos. Con ello se educa, no solo a los niños, sino a la comunidad en su conjunto.

SOMOS COMUNIDAD

Los problemas en el equipo docente también son frecuentes en el quehacer cotidiano de las escuelas. Suelen derivar de la tendencia natural de los sujetos a anteponer los intereses personales a las necesidades del conjunto. Cuando los vínculos al interior del colectivo son endebles, los problemas cotidianos fracturan a los equipos y, por el contrario, cuando la identidad comunitaria es sólida, los conflictos puntuales se solucionan fácilmente.

Ser comunidad no implica aspirar a una suerte de erradicación de los problemas de la vida colectiva. Comprende sencillamente la apuesta por trabajar conjuntamente para la construcción de recursos que permitan afrontar los conflictos priorizando el bien común frente al beneficio propio.

Frente al boicoteo del trabajo conjunto de algunos actores conflictivos, que suelen formar parte de la vida de los colectivos, una comunidad madura es capaz de desarticular la confrontación apostando por el trabajo colaborativo.

Propuestas

- **Tender puentes:** Para establecer canales eficientes de comunicación con los miembros conflictivos del equipo, puede resultar útil evitar la orden directa del superior, que puede convocar a la desobediencia y el conflicto, llevando la situación a un forcejeo de poder. Los maestros que tienen un vínculo más estrecho con la dirección pueden resultar de enorme ayuda en estos casos, operando como puentes que posibiliten el diálogo y la integración de estos actores disruptivos.
- **Consolidar una cultura de responsabilidad compartida:** Al asumir que el cumplimiento con las tareas de la escuela es responsabilidad del conjunto, se pueden explorar estrategias que permitan abordar los compromisos de forma efectiva, aprovechando los recursos y talentos disponibles. Invitar a los miembros del equipo a exponer sus talentos, limitaciones e inquietudes, permite diseñar estrategias de respuesta a los requerimientos que no deriven en conflicto.
- **Construir espacios para el desahogo de problemas y preocupaciones:** Promover la operación de instancias de encuentro en las que se fomente un diálogo abierto permite el desahogo de conflictos cotidianos para abordarlos oportunamente, evitando que crezcan de forma desmedida.

TODO ES PEDAGOGÍA

Los prejuicios y la discriminación en la escuela, como en cualquier otro de los ámbitos de la vida social, son fuente constante de conflicto. No todos los niños cuentan con entornos de cuidado y el rechazo a los compañeros que se encuentran en condición de mayor vulnerabilidad es una constante. Para los alumnos que son desatendidos por sus familias, la escuela ocupa un lugar particularmente importante pues puede evitar que resulten re-victimizados, revirtiendo la tendencia a responsabilizarlos por los descuidos de sus padres.

Las estrategias comunitarias que apuntan a subsanar las carencias familiares, que convocan a la solidaridad, el apoyo y la contención del colectivo, resultan fundamentales en el caso de estos niños, pues comprenden un reconocimiento tácito de que la mejor manera de avanzar es haciéndolo sin dejar a nadie atrás.

Proveer alimentación, vestido, materiales o higiene a los niños con carencias no es labor de la escuela, sin embargo, al buscar maneras de atender colectivamente la situación de los miembros del colectivo en condición de mayor pobreza y abandono, se está llevando a cabo un acto pedagógico fundamental, la integración del conjunto y la consolidación del sentido de comunidad.

Propuestas

- **Entender los problemas de uno como asunto de todos:** Los problemas de una comunidad, cuando se enfrentan como si se tratara de conflictos particulares, conducen a la fractura. Si se los aborda, en cambio, como un tema que concierne al conjunto, devienen un detonador del estrechamiento de los lazos comunitarios. Antes que cualquier otra consideración, la escuela debe apostar por el fortalecimiento de los lazos comunitarios mediante la solidaridad y la empatía.
- **Aprovechar todo pretexto para enseñar:** Todos los temas que surgen en el aula pueden capitalizarse para generar un modelo de enseñanza arraigado a la realidad de los alumnos que motive un involucramiento activo. Cada situación que se presenta en la escuela tiene un importante potencial pedagógico. Retomar lo que ocurre en el entorno inmediato es fundamental para generar aprendizajes significativos. Los conflictos entre los niños pueden ser abordados como oportunidades para generar conocimiento y fomentar la empatía, el diálogo, la colaboración, la curiosidad y la investigación. Trabajar contra los prejuicios es una labor central que compete a la escuela, tanto en la educación de los niños, como en la de sus familias.



Conclusiones

LA COMUNIDAD EN ESCENA

Los problemas de comunicación y la falta de compromiso son los obstáculos más frecuentemente identificados en el ambicioso proyecto de construir comunidad al interior de las escuelas. Establecer canales fluidos de intercambio y promover instancias de trabajo colaborativo resultan ser, por tanto, las estrategias más potentes para tejer el entramado del tejido social que permitirá que las escuelas devengan comunidad.

Toda comunidad anhela una convivencia sana y armoniosa, pero no necesariamente resulta sencillo encontrar las vías para alcanzarla; los intercambios reales ocurren en entornos desafiantes que ponen a prueba las intenciones de los sujetos. Las tensiones se filtran a la vida cotidiana de las escuelas, por lo que resulta importante desarrollar estrategias que ayuden a construir puentes, en lugar de cavar zanjas.

Intervenciones que apuesten por convocar la participación activa de los actores, explorando mecanismos alternativos para detonar el diálogo, son potentes recursos para gestionar el intercambio de experiencias. Ello permite a los sujetos construir valiosos acervos colectivos, como éste, generados a partir de la sistematización de años de experiencia pedagógica.