



**Revista Iberoamericana
de Educación**

Número 8 - Educación y Democracia (y 2)
Mayo-Agosto 1995

**Una educación experiencial para desarrollar la
democracia en las instituciones educativas**

Pedro Álvarez Massi

**Biblioteca Virtual de la
Organización
de Estados
Iberoamericanos
para la Educación,
la Ciencia
y la Cultura**

Prohibida la reproducción total o parcial sin permiso de la OEI
Edición PDF: Joaquín Asenjo

Una educación experiencial para desarrollar la democracia en las instituciones educativas

Pedro Álvarez Massi (*)

«El aprendizaje se parece más al vuelo de una mariposa que a la trayectoria de una bala». Ph. Jackson.

La educación experiencial-constructivista nos ofrece orientaciones generales acerca del proceso de construcción del conocimiento cultural.

En primer lugar, enfatiza que los niños y jóvenes son intelectualmente imaginativos, activos y creadores, por lo tanto sus aprendizajes no sólo son guiados por mecanismos adaptativos. El estudiante tiene la capacidad de innovar, razonar, discrepar, sentir y pensar, si tiene la oportunidad para ello. Estas habilidades no surgen espontáneamente sino que son aprendidas en contacto directo con preguntas y retos, experiencias que los activan intelectual y emocionalmente. Sin lugar a dudas, un estudiante que sólo memoriza y repite las fórmulas que le da el docente, al cabo del tiempo no tendrá habilidad para plantearse dudas e inquietudes que movilicen sus capacidades intelectuales y emotivas.

41

El estudiante en este enfoque debe ser el **protagonista** de su propio proceso de conocer. No debe convertirse en un ser pasivo que se sienta a esperar que le digan lo que debe hacer o en ocasiones a responder cuando el docente pregunta. El estudiante puede iniciar el proceso, traer problemas al aula o fuera de ella que se relacionen con el tópico a estudiar, tener dudas y retos que con la ayuda del docente aprende a dilucidar.

(*) Pedro Álvarez Massi, profesor de la Universidad Montserrate (Colombia). Doctor en Psicología y Master en Psicología Clínica y Familiar. Asesor de proyectos sobre Educación para la Democracia de la Institución COMPENSAR. Asesor en formación de la Fiscalía General de Colombia. Autor de diversas publicaciones y materiales curriculares sobre Educación en Valores para la promoción de la democracia y la paz.

Relacionado con lo anterior, está implícita la idea de que el objeto de la educación no es que los alumnos repliquen y comprueben verdades conocidas de las cuales son **informados**; más bien es motivarlos a visualizar una realidad, una ciencia, una tecnología y un conocimiento cultural que siempre se está haciendo, que siempre está en construcción a través de un aprendizaje experiencial.

Visto así, lo más importante es que el estudiante se sitúe frente a la experiencia de aprendizaje con una actitud y una conducta responsable e independiente. Que no haya que recurrir necesariamente a castigos, amenazas, calificaciones, notas, exámenes, reportes a la familia, para que aprenda. Esto no significa que no haya evaluaciones, o que el estudiante no trabaje, sólo que lo hace como parte de un proceso necesario para apropiarse del conocimiento y no para obtener buenas notas o evadir las malas.

«Aprender es un camino que hace el sujeto para conocerse a sí mismo y conocer el entorno. Proceso intransferible pero que es necesario compartir y construirlo con los demás». (*Autores varios, Piaget en el aula*).

42

Lo anterior nos señala otro principio, que difiere, en algún sentido, de la posición tradicional que enfatiza la competencia individual y el logro personal. Para el aprendizaje experiencial la aprobación y construcción del conocimiento cultural, aunque es una responsabilidad y tarea personal, es a la vez un proceso social. El aprendizaje no se da en forma aislada, o solos ante un libro o frente a un paquete programado. Lo que permite el crecimiento personal y el trabajo grupal, es la cooperación, el lidiar juntos con un problema, el aprender a escuchar argumentos, a ponerse en lugar de otros, la posibilidad de exteriorizar criterios propios que sean sometidos a valoración por los otros, el compartir alternativas y buscar caminos. Cuando la idea y los procedimientos que cada cual utiliza se confrontan con los de los demás en el interior de un proceso estructurado, se produce el conocimiento. En un espacio de interacción es posible negociar varias propuestas y evacuar la viabilidad de ellas.

En esta idea de interacción subyace un objetivo fundamental, cual es que el individuo realmente aprenda de la experiencia, que no pase por la información y el conocimiento de una manera superficial.

A continuación, se describen tres formas de abordar el problema del aprendizaje. Tal vez podemos reconocer algunas de las prácticas de los estudiantes de los colegios, quienes lejos de construir el conocimiento son inducidos, más bien, a movilizarse por otros objetivos.

A. Enfoque Superficial

- Intención de cumplir con los requisitos y los resultados de la tarea.
- Memorizar la información necesaria para pruebas o exámenes.
- Encarar la tarea como imposición externa.
- Ausencia de reflexión acerca de propósitos o estrategia.
- Foco de elementos sueltos sin integración.
- No distingue principios a partir de ejemplos. No existe la experiencia directa.

B. Enfoque Estratégico

- Intención de obtener notas lo más altas posibles.
- Uso de exámenes previos para predecir preguntas.
- Atento a pistas sobre esquemas de puntuación.
- Organiza el tiempo y distribuye el esfuerzo para obtener mejores resultados.
- Asegura materiales adecuados y condiciones de estudio.
- Existen experiencias simuladas.

C. Enfoque Experiencial

- Se tiene en cuenta las necesidades del estudiante.
- Intención de comprender procesos.
- Fuerte interacción con el compendio a partir de la experiencia.
- Relación de nuevas ideas con el conocimiento anterior.
- Relación de conceptos con la experiencia cotidiana.
- Examen de la lógica del argumento: pensar sobre lo pensado.

«Fomentar en la institución educativa prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación y organización ciudadana...» Art. 13 Ley General de Educación. Colombia, 1994.

Por supuesto, el que un estudiante siga uno u otro camino depende de la forma en que el facilitador organiza la experiencia del aprendizaje del currículum oculto, del rol activo o pasivo que el estudiante cumple en el proceso de aprender, de lo significativo del material que debe aprender, de la metodología que se siga en el curso, de si se fomenta el logro

individual y los estímulos como manera de asegurarse el rendimiento académico, o el proceso de interacción experiencial que provoca retos y activa la motivación para resolver conjuntamente los problemas.

Un aspecto que ha requerido mucho análisis en esta mirada de la educación es el referido a esquemas conceptuales, ideas, marcos de referencia, representaciones mentales, que los alumnos traen a la experiencia de aprendizaje. Existe un reconocimiento que tanto los estudiantes como los profesores no aprenden como sujetos vacíos de ideas. Su mente no es una tabla rasa o un papel en blanco sobre el cual el profesor escribe, tampoco un recipiente vacío que la escuela llena de conocimiento presumiblemente útil. Los estudiantes traen formas de ver las cosas, maneras de resolver problemas cotidianos, inquietudes, en su cabeza tienen ideas que han ido apropiando como resultado de su experiencia personal y social. Tal vez esas ideas, esas formas de enfrentarse a los problemas no son las más **adecuadas** para lidiar con el conocimiento científico y el trabajo educativo; sin embargo, no se pueden desconocer. De ahí que el docente debe valorar las posibilidades de desencadenar cambios en la estructura conceptual del estudiante, a partir de las experiencias provocadas por alternativas metodológicas que le permitan al alumno desarrollar estrategias de aprendizaje experiencial con un proceso de construcción del conocimiento.

44

Se desprende de esta concepción sobre la ciencia, sobre el conocimiento cultural y el aprendizaje, una primicia del sujeto que conoce (docente-facilitador-estudiante) sobre el programa curricular. No es cuestión de aferrarse a contenidos ni descartarlos de plano. Los contenidos deben servir como caminos o instrumentos que permitan pensar y plantearse retos y preguntas. Aquí interesa el proceso y no sólo las respuestas concretas. Por ejemplo, no interesa que sólo señale o describa las consecuencias de la contaminación por parte de los automóviles en la ciudad, sino que sepa qué hacer con ese conocimiento en situaciones reales. Es importante que el estudiante intente desarrollar habilidades investigativas que le ayuden a actualizar su conocimiento y a aprovechar la información que va apareciendo para dar respuesta a problemas concretos.

Los momentos experienciales (talleres, clases, exploraciones) son situaciones abiertas donde los sujetos se relacionan con el objeto a estudiar y crecen en proceso, es un espacio de intercambio de experiencias, ideas e información, es lugar para pensar y sentir, enfrentándose a la realidad. Es una experiencia que permite discrepar, en donde cada cual tiene tareas precisas que conducen a un desarrollo de todos. En las actividades a desarrollar existe un método a seguir, no es asunto de cada

uno hacer lo que quiere sin ninguna organización o finalidad. Requiere de un planteamiento que les produzca emoción y al que le vean sentido.

En este enfoque experiencial-constructivista se ha desarrollado una organización curricular que se centra en problemas más que en materias. Se ha visto la necesidad de integrar los contenidos y que las materias no se ven aisladas unas de otras. Se trata de organizar el material alrededor de temas o problemas fundamentales que faciliten su comprensión. Este es un aspecto que difiere en lo fundamental de la clásica organización del programa de curso por contenidos o del currículum por asignaturas.

La formación del estudiante, desde un enfoque experiencial-constructivista, no tiene como finalidad darle solamente contenidos culturales o científicos; tampoco se pretende prepararlo para que se adapte a normas o patrones establecidos, sino más bien para que aprenda a construir su propia vida junto a otros dentro de un marco de respeto hacia la heterogeneidad y la diversidad de la vida humana. De ahí la necesidad de la interacción, del desarrollo grupal, de las relaciones interpersonales en el salón de clases, en el espacio escolar, en el espacio ciudadano, en el escenario natural. El aprendizaje es también un ejercicio en la convivencia social y en la solidaridad y no sólo en la competencia individual y el logro personal.

«La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes». (Artículo 1º. Ley General de Educación 1994).

En la actual normativa educativa colombiana, encontramos que sus fines orientan a la «formación en el respeto de la vida y a los derechos humanos, a los principios democráticos de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad». También en los objetivos comunes para todos los niveles de la educación formal encontramos la intención explícita de «fomentar en la institución educativa prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación y organización ciudadana y estimular la autonomía y la responsabilidad». La Resolución Ministerial 1.600 sobre Proyectos Educativos Institucionales en Educación para la Democracia, dinamiza y obliga a impulsar nuevas formas de participación en la comunidad educativa.

La propuesta aquí presentada sobre grupos de apoyos, no es más que una de las variadas posibilidades que se tienen para transformar el

currículum oculto. Entre otras, podemos destacar la escuela de líderes, consejo estudiantil, utilización del observador del alumno, manual de convivencia, escuela de padres, comités de profesores de curso, etc.

A lo largo de la historia pedagógica orientada al trabajo de grupo, existen entre otros las experiencias y aportes de Makearenko, Don Bosco, Piaget, Vigostky, Kolhberg. Estos autores enfatizan en las relaciones solidarias de los estudiantes, plasmadas en estructuras organizativas donde se transita de una escolarización competitiva e individualista a una concepción que se fundamenta en la activa participación de los estudiantes.

De una u otra forma, proponen que los estudiantes se organicen en verdaderos equipos de trabajo, donde los conflictos sean los carburantes para desequilibrar continuamente su propio proceso formativo. Lo anterior es posible si lo que están haciendo los estudiantes es significativo para ellos y el ambiente en que se desenvuelven es el grupo pequeño donde ideas, perspectivas, expectativas y opciones entran en una interacción que obliga a buscar nuevas alternativas; estas nuevas posibilidades impactan en los individuos, desequilibrando el estado cognitivo, emocional y comportamental anterior y nuevas construcciones se generan como síntesis parciales del desarrollo de cada individuo, como del grupo al cual pertenecen. Estos «saltos» cualitativos se generan en lo intelectual, en lo afectivo, en lo valorativo, lo que impulsa a estructurar nuevas formas manifiestas de conductas en los estudiantes.

46

Piaget, Vigostky y Kolhberg proporcionan algunos conceptos que posibilitan la comprensión del desarrollo de niños y jóvenes cuando nos indican que el conocimiento y, en general, la actividad mental se estructuran en la interrelación dialéctica de los individuos y que el proceso de desarrollo de los chicos y chicas consiste en interiorizar gradualmente lo que con anterioridad se ha logrado con el apoyo de otros. De otra manera se puede decir que el niño va progresando en su capacidad para realizar ciertas actividades por sí sólo, luego hay cosas que no puede hacer ni sólo ni con ayuda, más adelante consigue hacerlas con ayuda de alguien más experto y por último, llegará a realizarlas de forma independiente.

«El ser humano necesita de una comunidad más amplia que la familiar, en cuyo marco excesivamente estrecho hállase condenado a vegetar moral y espiritualmente». Carl Jung.

La diferencia entre lo que un niño puede hacer con la ayuda de otro más experto es lo que Vigostky llamó **zona de desarrollo próximo**,

donde en cada nivel de desarrollo de los estudiantes deberán distinguirse dos momentos: el que corresponde al **desarrollo efectivo** que ha alcanzado un niño (lo que puede hacer por sí sólo) y luego el nivel de **desarrollo potencial**, es decir, aquello que está desarrollándose pero que aún no es dominado por el niño.

En los procesos educativos, cualquiera sea el trabajo realizado, deberán ubicarse en la zona de desarrollo potencial, pues el estudiante entraría en contacto con destrezas, habilidades y conocimientos que se encuentran en un estado rudimentario, embrionario, que posibilita un trabajo de apertura de nuevos espacios, de nuevos conceptos y de nuevas prácticas. La antítesis de lo anterior la encontramos cuando el proceso se sitúa en la zona de desarrollo efectivo del estudiante: trabajar allí sólo germinará uno que otro conocimiento específico, pero estará muy distante para conseguir nuevas destrezas de pensamiento, autorregulaciones valorativas y manejo de autocontrol comportamental.

La Dirección de Grupo Centrada en el Apoyo intenta ubicarse en el trabajo en grupos de iguales, donde las diferencias de los estudiantes «jalonen» sus procesos y desencadenen acercamientos al desarrollo potencial.

La Dirección de Grupo Centrada en el Apoyo es la conformación de una verdadera red de células democráticas en todos los cursos de la institución educativa. Debe ser una *opción institucional* y no sólo de algunas personas. Esta estructura educativa, es parte fundamental del Proyecto Educativo Institucional Democrático.

47

La intención básica de la educación para la democracia es la formación integral de los estudiantes; de ahí la importancia que los directivos y docentes privilegien los espacios de formación en la estructura escolar. La Dirección de Grupo es uno de estos espacios donde se concreta el desarrollo integral del estudiante como miembro de la comunidad educativa, y como futuro ciudadano de una nación donde se privilegia la participación y la justicia.

1. **Cuáles son los objetivos de la dirección de grupo centrada en el apoyo**

A. *Desarrollar en el estudiante y en el grupo el dominio social*

El trabajo de los estudiantes en pequeños grupos, donde puedan procesar sus propios problemas y situaciones críticas, les permite organizarse, asumir posiciones, los habitúa a producir esfuerzos comunes

para alcanzar metas individuales y grupales. El placer de trabajar unidos les genera un sentimiento muy parecido al que encuentran en los grupos naturales del barrio; de esta manera es posible que en plano de igualdad procesen las diferencias y desde allí desarrollen los potenciales individuales.

Los Grupos de Apoyo fomentan la práctica de la interayuda, de la solidaridad y de la comprensión mutua. Un grupo de estudiantes actúa en comunión, permite crear sentido de vida y de trabajo. En un Grupo de Apoyo definitivamente es posible el protagonismo del estudiante en su actividad escolar.

Al estudiante, en el interior de un Grupo de Apoyo, le es posible negociar las diferencias, conciliar los conflictos, dirimir los asuntos pendientes. Todo esto desde una perspectiva democrática, lo que quiere decir basado en el respeto y en la admiración del otro, como legítimo miembro de la comunidad. Es aquí donde cobra sentido el decir popular «*Uno para todos y todos para uno*».

B. Desarrollar en el estudiante y en el grupo el dominio intelectual y académico

48

El Grupo de Apoyo transforma el aprendizaje de conocimientos en algo agradable, profundo, duradero y práctico; en otras palabras, los estudiantes hablan, tratan, analizan en su propio lenguaje, con sus propios códigos, lo que están haciendo y aprendiendo.

El trabajo académico en el Grupo de Apoyo se transforma en algo sencillo y eficaz. Las correcciones se hacen sin reproches de parte de los adultos, castigos, ni malas notas. El trabajo de un Grupo Centrado en el Apoyo es algo alegre, invita a los chicos y chicas a colocar en práctica lo aprendido, a acercarse a lo difícil. El trabajo de los jóvenes Centrado en el Apoyo les enseña cómo aprender aprendiendo.

Los docentes pueden utilizar la Dirección de Grupo Centrada en el Apoyo para el trabajo de clase o fuera de ella. Los docentes continuamente deben orientar y motivar el esfuerzo de los estudiantes.

C. Desarrollar en el estudiante y en el grupo el dominio emocional

La Dirección de Grupos Centrada en el Apoyo brinda múltiples y variadas oportunidades a los estudiante de interactuar teniendo en cuenta sus diferentes tipos de personalidad, de caracteres, de temperamentos,

de maneras de percibir los acontecimientos. Estas interrelaciones articuladas por las actividades del trabajo cooperativo del Grupo de Apoyo, irá posibilitando en la tirantez de los conflictos, como en los momentos de calma y en otros de máxima creación, procesos de autorregulación necesarios para el devenir grupal.

El autocontrol se fundamenta en el respeto, la admiración y el sentido de pertenencia que tiene el estudiante a su grupo. La autorregulación afectiva se genera a partir de las interacciones en que participan los alumnos en los Grupos Centrados en el Apoyo.

D. Desarrollar en el estudiante y en el grupo el dominio comportamental

Los estudiantes necesitan espacios y tiempos para interactuar y cotejan sus necesidades y expectativas. Los estudiantes deben tener la posibilidad de **involucrarse** en las actividades de su grupo y deben llegar a crear, en forma sincera y responsable, el deseo de apoyar a sus compañeros. El involucramiento del estudiante debe traducirse en comportamientos claros y concretos de Apoyo.

Debe asumir al comienzo comportamientos sencillos y de fácil alcance, hasta lograr su propio autocontrol, y brindar específicamente aportes significativos a otros miembros de su Grupo de Apoyo, en particular a toda la comunidad educativa, y definitivamente generalizar este estilo de vida en su quehacer ciudadano.

49

E. Desarrollar en el estudiante y en el grupo el dominio valorativo

La construcción del yo en el estudiante es un proceso donde intervienen diferentes y en ocasiones complejas variables. El desarrollo valorativo hace parte de este tejido biopsicosocial, donde el grupo de apoyo brinda muchas oportunidades a partir de sus diferentes actividades, tanto académicas como específicas de la Dirección de Grupo. En estos trabajos concretos, tanto en el interior como fuera del colegio, se generan procesos donde los enfrentamientos, la negociación, las conciliaciones, las alianzas, los desacuerdos, la beligerancia, los acuerdos, son oportunidades donde los estudiantes asumen posturas valorativas, que en el trajinar del grupo se mediatizarán para ir dando paso a niveles progresivamente más autónomos en sus opciones.

Procesos como los de codificación, adaptación, proyección e introyección hacen parte de la maduración. La educación para la demo-

cracia propicia la construcción de valores tales como la participación, la convivencia, la cooperación, el respeto, que orientan y enriquecen integralmente el desarrollo del estudiante y, a la vez, son fundamentales para construir una cultura democrática.

Es importante visualizar que estos objetivos, como cualquiera de los procesos que se desencadenan tanto en el currículum manifiesto como en el latente, son asumidos en un marco **sistémico**, que se teje **dialécticamente** y en cuyas síntesis parciales se **construyen** nuevas formas de vida democrática.

2. Qué entendemos por apoyar

Apoyar a otra persona, en su expresión más significativa, es ayudar a que **crezca integralmente** y se realice por sí misma. Por ejemplo, el padre que apoya a su hijo. Respeto a su hijo por cuanto existe por sí mismo y trata de crecer. El apoyo es la antítesis del simple uso de la otra persona para satisfacer uno sus propias necesidades.

El apoyo, en cuanto significa ayudar a otro a crecer, y/o realizarse por sí mismo, es un **proceso**, una manera de relacionarse con el otro, que implica un desarrollo en las áreas cognitivas, emocionales y comportamentales.

50

En la acción de apoyar a otro a que crezca, el apoyo se incrementa como una extensión de uno mismo y a la vez como algo separado de uno, que se respeta por derecho propio.

Cuando se apoya, se mira al otro con sus potencialidades y su necesidad de crecer. Por ejemplo, se experimenta una idea con su potencial germinal, vital y prometedor. También se experimenta que el otro necesita crecer, y uno necesita ser solidario para reconocerse como ser humano.

Es importante entender que apoyar no es experimentar la necesidad que el otro tiene de uno, como una relación que da poder sobre el otro y que provee la oportunidad de dominarlo.

Al apoyar a otro, no se impone una dirección; en cambio, se permite que la dirección del crecimiento del otro guíe lo que uno hace.

En el apoyo, el respeto se basa en el valor que se experimenta por el otro.

El respeto expresado como un todo se demuestra estando **ahí**, para el otro, de manera definitiva. Las obligaciones que se derivan del respeto son un elemento constitutivo del apoyo y no se experimentan como una imposición forzada sobre uno.

Apoyar a otro a crecer, incluye al menos el animarlo y asistirlo para desarrollar sus potenciales internos, que de esta manera desarrolle espacios en los cuales él pueda ayudarse a sí mismo, o ayudar a otro.

El crecimiento personal incluye aprender en la zona de desarrollo próximo, en donde aprender es principalmente re-creación de la propia persona, de uno mismo por medio de la integración de nuevas experiencias e ideas, y no solamente la adquisición de información o técnicas mecanizadas.

Se crece en cuanto se va adquiriendo la propia determinación, escogiendo los propios valores e ideas en la propia experiencia, en vez de rechazar o conformarse subordinadamente a los valores puramente institucionales. El hombre crece en cuanto va siendo más honesto consigo mismo y más consciente del orden natural y social del cual hace parte.

Se desarrolla el valor de apoyar, descubriendo sus relaciones con otros valores significativos de la vida, tales como la democracia, la participación, la solidaridad, el pluralismo, la honestidad, el espíritu de grupo.

3. Qué elementos de parte del apoyador intervienen

A. *Hay que conocer al otro*

Para poder apoyar deben conocerse las necesidades, las posibilidades, las expectativas del otro y responder a ellas. Se deben conocer las capacidades y limitaciones, como también las propias del apoyador.

B. *Tener un poco de paciencia*

Es necesario permitir que el otro crezca a su propio ritmo y en su propia forma. Paciencia no es esperar pasivamente a que algo suceda, sino una forma de participación activa con el otro, en la que nos damos completamente nosotros mismos. No sólo le damos tiempo al otro, sino también espacio. Le damos campo para vivir. La paciencia incluye

también tolerancia a cierta cantidad de confusión y error. Para esto es necesario siempre «mirarse» uno mismo.

C. *Ser sincero, una actividad noble*

Ser uno sincero con uno mismo incluye la confrontación activa y abierta con uno mismo. Al apoyar al otro se debe verlo tal cual es y no como a uno le gustaría que el otro fuera o como se siente que el otro debiera ser. Aunque hay hechos desagradables, se respeta y se trata con seriedad para estar en contacto con el otro y ayudarlo. Se debe ver en qué forma se está ayudando o dejando de ayudar al otro. No debe haber vacíos significativos entre la forma como se actúa y lo que realmente se siente.

D. *Propiciar la confianza*

El apoyo requiere confiar en que el otro crece por sí mismo y en su propia forma. Puede cometer errores y aprender de ellos. Se confía en que el compañero o el alumno haga por sí mismo aquellas decisiones que estén de acuerdo con su estado de desarrollo, con su experiencia y sus habilidades. La conciencia de que «él confía en mí» tiene su propia forma de activar al apoyado. Confiar en el otro es «soltar la rienda», lo cual incluye un elemento de riesgo, donde se requiere una buena dosis de valor. Se demuestra falta de confianza cuando se trata de dominar al otro. El que teme que el otro crezca siempre tiene que estar seguro de los resultados, no le permite al otro que avance en su propio estilo. **La dependencia enfermiza es incompatible con la democracia.** Sólo el que confía en sí mismo y no trata de aparentar ser el que no es, podrá confiar en otra persona para que crezca. También se debe confiar en la propia capacidad de apoyar. El maestro debe confiar en su habilidad de proveer un clima para el aprendizaje.

52

E. *Humildad para aprender del otro*

El apoyo requiere un conocimiento continuo del otro. Siempre hay más que aprender. El que apoya es genuinamente humilde al estar listo y dispuesto a aprender más acerca del otro, acerca de sí mismo y de lo que significa apoyar. La actitud de no tener nada más que aprender es incompatible con el apoyo y con el desarrollo humano. El que apoyó siempre empieza de nuevo, no importa cuan extensa haya sido su experiencia previa, porque siempre la relación demanda entrega para la

nueva situación. La situación, por lo general, no es la repetición del pasado que requiera sólo la aplicación mecánica de los principios.

F. Una dosis de esperanza

Es necesario tener esperanza de que el otro crezca al ser apoyado. Cuando se apoya a un joven, a un niño, uno se emociona por las posibilidades que existen, y este sentimiento está unido a la esperanza de ver crecer a ese chico en el apoyo. Donde no hay posibilidad de un nuevo crecimiento, hay desesperación. La esperanza, como la expresión de un presente vivo y con múltiples posibilidades, entrega las energías y activa nuestros potenciales. La carencia de esperanza carcome todo sentido de valor y de dignidad en las personas.

Al apoyar a un niño en su crecimiento no se tiene ninguna garantía en cuál será el momento en el que se producirán o no los efectos esperados. Sólo la esperanza de desarrollar una nueva sociedad con un nuevo hombre da energía para aprender este trabajo.

4. Cuáles son algunas pautas para una Dirección de Grupo Centrado en el Apoyo

La Dirección de Grupo Centrada en el Apoyo es un sistema total para construir una alternativa de cultura democrática, donde los estudiantes deben aprender a asumir la responsabilidad de ayudarse mutuamente, a identificar y solucionar sus propios problemas y a proyectar nuevos retos individuales y grupales. El proceso comienza preguntándole al estudiante si está dispuesto a dar apoyo. Al dar apoyo y ser útil para otro, el estudiante mejora su propia imagen y se capacita para solucionar sus propios problemas.

Este enfoque corriente no evade la juventud problemática, ni impone reglas específicas, sino que propicia el desarrollo de valores. Tampoco es un enfoque auto-determinista (*laissez faire*), por el contrario demanda muchísima responsabilidad de los estudiantes.

La Dirección de Grupo Centrada en el Apoyo es, en palabras de Humberto Mathurana, una nueva coordinación de coordinaciones conductuales, basadas en el respeto, en la solidaridad, en el manejo de la diferencia, en la convivencia; en otras palabras, estamos hablando de propiciar el establecimiento de un nuevo orden, basado en una cultura eminentemente humana: **la democrática.**

TABLA 1

LA POSICIÓN DEL ESTUDIANTE	
En el sistema escolar basado en la intromisión y descaramiento	En la dirección de grupo centrada en el apoyo y la confianza
1. Tengo miedo de exteriorizarme ante el grupo.	1. No tengo miedo de exteriorizarme ante el grupo.
2. El grupo de docentes del curso me dice que debo ser totalmente sincero con ellos. Tratan de investigarme.	2. El grupo de docentes y de compañeros me dicen que con el tiempo me sentiré libre ante ellos. Se exteriorizan ante mí.
3. Me siento incómodo porque quieren que les diga cosas que yo no quiero divulgar.	3. Me siento seguro porque demuestran que no me perjudicarán ni abusarán de mí.
4. Los otros dicen que soy hipócrita, pero no veo por qué tengo que decirles nada. ¿Por qué tengo que afrontar mis problemas?.	4. Parece que los otros se sienten bien cuando revelan sus problemas. ¿No debería yo también afrontar mis problemas?.
5. Mis defensas no son muy fuertes; ellos violan mi guardia.	5. Mis defensas no parecen ser necesarias, no tengo que permanecer en guardia.
6. Estoy expuesto ante el grupo.	6. Me exteriorizo ante el grupo.
7. Ellos han tenido la osadía de descubrir mis problemas.	7. He tenido la suficiente fortaleza para revelar mis problemas.
8. Me siento mal cada vez que quedo expuesto ante el grupo.	8. Después de exteriorizarme me siento mucho mejor. Sé que ellos no usarán en mi contra nada de lo que he dicho.
9. Cada vez que ingresa un miembro nuevo, ya sé que es falso e hipócrita.	9. Cada vez que ingresa un miembro nuevo, yo entiendo que siente miedo y desconfianza.
10. Lo voy a atacar así como me atacaban a mí. Si él no es sincero seguiré presionándole hasta descubrir qué es lo que esconde.	10. Está recién ingresado. Si a él no le queda fácil sentirse en confianza, le voy a ayudar para que no tenga temor.

A. *La fuerza de los compañeros*

El grupo de compañeros tiene la mayor influencia en la formación de valores, actitudes y comportamiento entre los jóvenes, en este caso con orientación democrática.

B. *La recompensa del dar*

«Ayuda a cruzar la nave de tu hermano y ... mira: la tuya también ha alcanzado la costa».

a) La Dirección de Grupo Centrada en el Apoyo exige que los jóvenes asuman la responsabilidad de apoyarse.

b) El poder apoyar a otro enaltece el concepto propio del apoyador.

c) El joven debe sentirse aceptado y que es digno de la aceptación; en este sentido, el solo hecho de decirle que es buena persona no basta; debe sentirse digno de ser aceptado y para ser aceptado debe contribuir ayudando a otros y dejar sus comportamientos que lo empobrecen como ser humano.

Es importante anotar que un estudiante puede ayudar a otro compañero antes que resuelva todos sus problemas (ver tabla nº 1).

55

C. *La fuerza del estudiante concientizado*

El estudiante concientizado cuenta con gran potencial para entender los problemas de otros y para ayudarlo a vencer dificultades similares. Cuando el estudiante concientizado ataca lo que antes hacía, disuade a otros, y de esta manera contrarresta su tendencia de reanudar tal comportamiento. El joven conflictivo que empieza a concientizarse se convierte en un experto para apoyar a otros. Está convencido de su propia decisión y conoce la satisfacción del triunfo.

5. **Enfoques importantes en la Dirección de Grupo Centrada en el Apoyo**

A. *Confianza y apertura -frente a- intromisión y descaramiento*

El enfoque no está orientado a generar sentencias coercitivas o a destruir las defensas personales de los estudiantes; la única preocupa-

ción es ayudar al que tiene problemas tanto de comportamiento como académicos. El grupo no castiga, ni rechaza, ni fastidia, ni restringe; el interés se centra en apoyar a los compañeros. (ver tabla nº 1).

B. *Clima de cambio -frente a- clima de complacencia*

Los estudiantes necesitan la oportunidad de sentir las dificultades y de sobreponerse a los problemas para aprender a enfrentarse efectivamente a las vicisitudes de la vida. El cambio se produce más efectivamente cuando se interrumpe el pseudo equilibrio grupal. Cuando «todo va bien» no hay necesidad de cambiar.

C. *Aquí y ahora -frente a- allá y después*

Inicialmente son tratados temas irrelevantes en la reunión de grupo de apoyo, «la filosofía», «los eventos remotos», «los temas abstractos». En las reuniones no se gasta el tiempo en discusiones, ni en interpretaciones psicológicas; se ubica el debate en el presente y el próximo futuro del estudiante.

56

D. *Los problemas como oportunidad -frente a- problemas como perturbación*

Los problemas son oportunidades pedagógicas y cuando se procesan efectivamente repercuten en el cambio de actitudes y de valores (ver tabla nº 2).

En muchas ocasiones el educador defensivo e inseguro trata de controlar los problemas, en vez de darles respuesta a través de un tratamiento de concertación de conflicto.

Es importante entender que la forma fácil de control es expulsar al revoltoso, al «mal» alumno, pero pronto habrá otro que lo reemplaza, el curso ve la expulsión como una amenaza, por lo tanto reacciona negativamente; este tipo de medidas no motiva al estudiante. Estas intervenciones se ven como una advertencia, de poder, pero sin resolver los desencadenantes de los problemas.

El enfoque centrado en el apoyo no lamenta que haya problemas, al contrario, se ven como importantes oportunidades para que se puedan empezar a buscar soluciones.

TABLA 2

PROYECTO INSTITUCIONAL BASADO EN EL CONTROL DE PROBLEMAS	PROYECTO INSTITUCIONAL BASADO EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
1. Los problemas demuestran anormalidad de la gente (generalmente se les interpreta como inmoralidad, enfermedad mental, ignorancia o desviación).	1. Los problemas son parte normal de la vida de todos.
2. Los que tienen problemas son diferentes porque se comportan de manera inaceptable a la sociedad.	2. La gente con problemas no es diferente de otras; todos a veces perjudican a otros o a sí mismos.
3. El reconocimiento de problemas es aceptar su propia anormalidad.	3. El reconocimiento de sus propios problemas es señal de fortaleza.
4. No es propio revelar los problemas.	4. Está bien revelar los problemas.
5. Cuando aparecen los problemas, los que le rodean deben convencerlo de que no debe dejarse descubrir.	5. Cuando aparecen los problemas, los que le rodean tienen la oportunidad de ayudarlo a comprender su problema y a que sea más considerado de sí mismo y de otros.
6. Los problemas pierden su importancia cuando el comportamiento problemático no puede ser observado.	6. Los problemas pierden su importancia cuando la persona ya no necesita perjudicarse a sí mismo o a otro.

La expulsión en un colegio no sólo evidencia el fracaso del muchacho, sino también el de los educadores y el de toda la comunidad educativa.

E. Demostración de madurez -frente a- sometimiento y obediencia

En este enfoque no se exige obediencia, sino madurez. Frente a este fenómeno algunos docentes generalmente no creen que los estudiantes pueden desarrollar criterios, cumpliéndose la profecía, el efecto pigmalion; en otras palabras: el estudiante cumple con las expectativas que de él se tienen.

Para desarrollar criterios deben mantenerse las expectativas altas de los estudiantes y de esta manera poder ofrecer desafíos significativos.

La Dirección de Grupos Centrada en el Apoyo no es la entrega de todo el poder a los estudiantes, sino que los motiva para actuar responsablemente al interior de una estructura democrática, donde la madurez es vista como la capacidad de demostrar apoyo positivo a otros y actuar en una cultura de convivencia.

F. Valores -frente a- imposiciones arbitrarias

Las normas son necesarias en la sociedad, pero por sí solas no preparan para vivir responsable y productivamente; aunque los estudiantes aprendan a obedecer reglas, pueden fracasar en la vida, ya que éstas impiden la práctica de juicios independientes y autónomos. La construcción de valores es fundamental, las normas serán un excelente complemento, una especie de «reglas de juego» para la convivencia.

G. Proyecto institucional -frente a- experiencias aisladas y personales

58

El Proyecto educativo institucional es una estrategia de autogestión que exige una práctica comprometida, una reflexión nacida del quehacer diario. Se desprende de las necesidades comunitarias y se fundamenta en los potenciales de sus miembros.

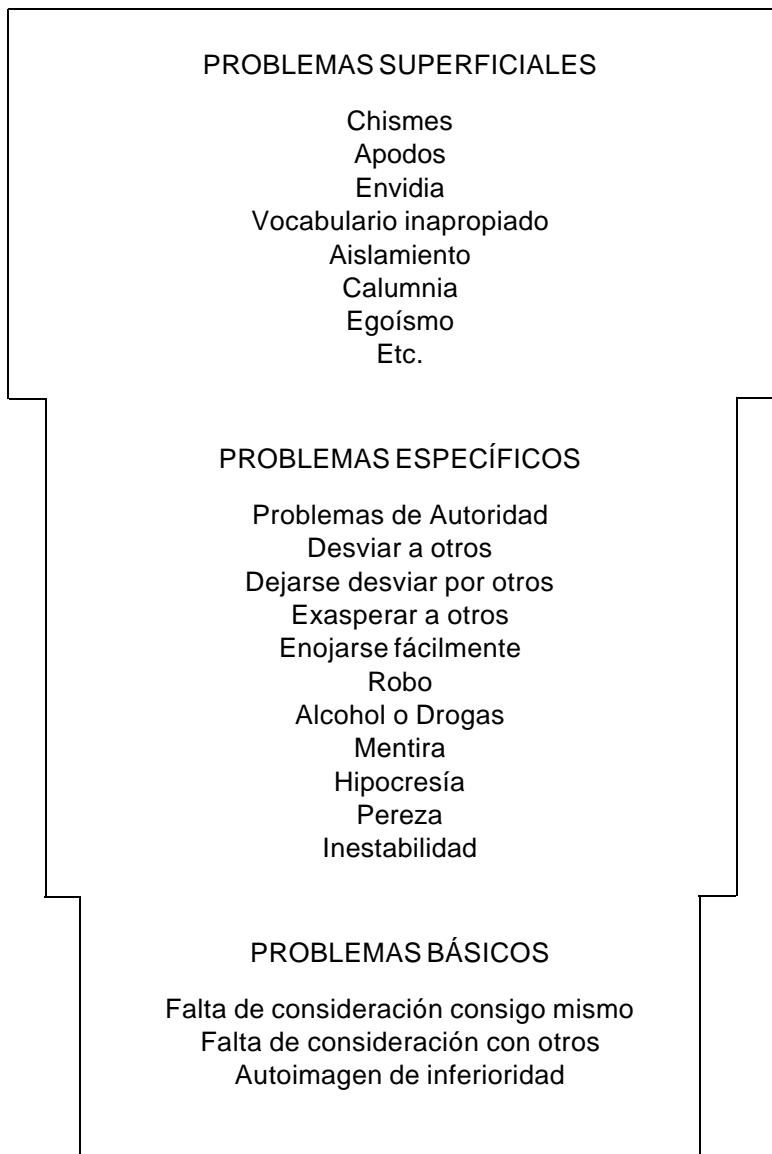
Las experiencias que se centran en los esfuerzos aislados y personales sólo perdurarán si la persona está al frente del proyecto y en muchas ocasiones, aun siendo así, el desgaste de energía y el no tener apoyo de los demás miembros de la comunidad conducen a un fracaso estruendoso.

6. Identificación y tratamiento de los problemas

A. Los problemas como oportunidad

La manera de trabajar los problemas en el Grupo de Apoyo es ir de los problemas superfluos a los específicos, para llegar irremediabilmente a los problemas básicos. La forma de presentarlo en una tolva nos dice que, con el tiempo y con el apoyo, estos se van decantando, hasta llegar a los que necesitan una mayor dedicación de parte del estudiante en particular y del grupo que lo apoyará para asumirlo y trabajarlo.

En este enfoque, si un comportamiento o sentimiento no perjudica a otros o a sí mismo, no es visto como problema. Existe una directa relación entre problemas superficiales específicos y básicos. El estudiante debe enunciar su problema y el grupo le ayuda a resolverlo, a asumirlo y a comprometerse en trabajar en él. Las peleas y problemas sexuales se tratan como falta de consideración o auto-imagen negativa. Veamos el cuadro siguiente:



B. *La responsabilidad como factor de cambio*

Es común en los estudiantes depositar la responsabilidad en otras personas, circunstancias, o en la mala suerte; esto es visto por el grupo como desplazamiento de la responsabilidad. Además, se usa la proyección, la negación, la evasión, la racionalización o las salidas fáciles como «dejémoslo para más tarde». Es importante reconocer la propia responsabilidad hacia los que les apoyan.

C. *La reubicación de la responsabilidad*

Reubicación es el proceso de colocar la responsabilidad sobre los que necesitan cambiar y no permitir que la proyecten a otros. El éxito de la reubicación depende de la lógica con que se le acredite la responsabilidad al estudiante, pero también son importantes el tono de voz y la actitud del educador; no se debe caer en el alegato, sino en hacerle ver que el pronóstico de la reubicación es la mejor manera de apoyar.

7. *Implementación de la Dirección Centrada en el Apoyo*

A. *Etapas del desarrollo grupal*

60

- Atascamiento: existe por parte de algunos estudiantes y profesores a través de comportamientos defensivos, proyectivos y bloqueos.

- Medición de fuerzas: en esta fase emerge la polarización de «roscas», tensión, funcionamiento negativo de algunos grupos.

- Polarización de valores: se precipita una disolución de «roscas», hostilidad contra sí mismo o contra el líder y alta ansiedad. Se polarizan los que empiezan a aceptar la Dirección de Grupo Centrada en el Apoyo y los que están en contra.

- La Dirección de Grupo Centrada en el Apoyo comienza a ver un grupo cohesivo, sin «roscas». Se construyen y desarrollan valores democráticos y los líderes se convierten en verdaderos «trabajadores sociales» dentro del Grupo de Apoyo.

B. *Función del docente en la formación de la cultura de apoyo (democrática)*

En el Atascamiento debe:

- Explicar las razones para formar el Grupo de Apoyo.

- Apoyar todo comportamiento de ayuda, estimular toda interacción sin reproche y sin juzgar. Estimular verbalmente para que el grupo empiece a trabajar y se desbloquee.

- Les recuerda la agenda de la reunión.

- Les recuerda a los ataques. Tolera los períodos de silencio.

- Les recuerda sobre las expectativas, la confidencialidad, los objetivos de apoyo. Expresa profunda confianza en el grupo. Devuelve las preguntas al grupo.

En la Medición de Fuerzas:

- El grupo tratará de cambiar de objetivos y de presionar a los educadores.

- Empiezan a faltar o a llegar tarde a la reunión o a no cumplir los compromisos.

- Reforzará contribuciones positivas, pero también algunas negativas, si es necesario.

- Fuera de las reuniones el docente es la persona más crítica de los comportamientos negativos y eleva el nivel de ansiedad.

- Evita conversar con el individuo algo que no se pueda informar a todo el grupo.

En la Polarización de Valores:

- Existe una selección más cuidadosa del tipo de contribución que se va a reforzar. Estimulará la interacción que ayuda.

- Ataca comportamientos negativos y empieza a usar rótulos.

- No entra en confrontaciones individuales.

- Coloca al líder negativo en posición que tenga que desempeñar funciones positivas.

C. Organización de las metas y la Dirección de Grupo Centrada en el Apoyo

Ayuda al grupo a refinar su habilidad de solucionar problemas

- Resalta el cambio positivo en los estudiantes.

- Su función es menos evidente pero continúa interesando y siendo modelo de apoyo.

- Remite los problemas al grupo.
- Puede revelar más de sí mismo.
- Se mantiene alerta a los cambios del proceso grupal.

Conformación de los Grupos de Apoyo

- Estudiantes de un mismo curso: dividirlos en grupos (si son 45, dividirlos por ejemplo en 9 grupos de 5 estudiantes).

- En grupos de 5 estudiantes (también 6 y 4).
- Debe existir un equilibrio en los grupos del curso.

- Ubicar a los líderes (de materias, con habilidades específicas) en todos los grupos del curso.

- Los líderes deben tener constante orientación y capacitación por parte de los docentes y en especial del director del grupo.

- Preséntese este estilo de dirección de grupo como algo positivo, enriquecedor.

- Los «matones»: repartirlos entre grupos de fuerza.

- Resaltar el valor del apoyo como algo que implica valor y fortaleza, como un desafío.

- La duración del grupo: al menos un bimestre.

- El Grupo de Apoyo es un grupo de iguales que se potencializa por sus diferencias.

Hay que tener en cuenta

Que este estilo de dirección de grupos se dificulta un poco más con:

- Grupos muy heterogéneos de edad.
- Estudiantes con poca habilidad de comunicación.
- Estudiantes con problemas emocionales fuertes.
- Grupos de repitentes y de diferente procedencia.

Función del docente en las reuniones

- No es autoritario, pero tampoco desinteresado.
- Su función es enseñar el procedimiento para efectuar las reuniones en forma efectiva y ver que el grupo trabaje positivamente.
- Orientador del grupo.
- Cuanto mejor funcione el grupo, el docente intervendrá menos.
- Debe observar el comportamiento no verbal. No debe mostrar marcadas expresiones faciales.
- Realiza preguntas breves para orientar y estimular al grupo.
- Dirige las preguntas al grupo, no al individuo en cuestión.
- No actúa como miembro del grupo, para que los jóvenes se responsabilicen de los compromisos adquiridos.
- No practica consejería individual del grupo. Ejemplo, «¿Entiendes lo que quiero decir...?», «¿Puedes explicarnos eso, Juan?», «¿Y luego, qué hiciste?».
- Tiene comportamiento maduro y nunca relata sus propios comportamientos indeseables, ni cuentos verdes, ni habla de actividades sexuales, ni hace burla de los problemas de los estudiantes.
- No se ve a sí mismo como psicoterapeuta.
- No estimula el tratamiento individual de los problemas, cuando se debe tratar en grupo.

8. Responsabilidades y funciones de los educadores

Los educadores deben estar convencidos del Proyecto institucional, basado en una cultura democrática con el valor del apoyo y de su implementación. Deben estar entregados a ayudar y desarrollar el potencial de los estudiantes. Deben desarrollar expectativas y desafiar al joven hacia lo positivo.

A. Diversidad entre educadores: tres tipos importantes:

- El rígido: se fundamenta en un autoritarismo tradicional.

- El suavizador: maneja bien las relaciones personales, inspira cortesía, pero es poco exigente.

- El facilitador: es dinamizador, impulsa a los jóvenes hacia las actividades creadoras y productivas, inspirando mucho entusiasmo.

B. Funciones apropiadas de los educadores

- Motivación a los estudiantes y a sus propios compañeros.

- Inversión de la responsabilidad: que los estudiantes asuman su propia responsabilidad.

- Orientación hacia la convivencia democrática.

C. Funciones inapropiadas de los educadores

- Lactancia (creación de dependencia).

- Supercontrol a los estudiantes.

- Asumir la responsabilidad del grupo de los alumnos.

64

D. Trampas para los educadores nuevos

- Convertirse en uno más de los estudiantes.

- Evadir el grupo de estudiantes.

- Pérdida de la iniciativa.

E. Trampas para los educadores antiguos

- Superconfianza.

- Sub-involucramiento.

F. Creación del clima para el cambio

- A mayor funcionamiento del grupo, menos confrontación por parte del educador.

- Seleccione las confrontaciones, pero no se enrede en alegatos.

- Evite comportamientos que conduzcan a manipulación por parte del grupo.
- Utilice la impredecibilidad planeada (manejar la incertidumbre en forma positiva).
- Involucre al grupo, pero no se actúe en forma condescendiente, adulatora o paternalista.
- No establezca dependencia en los jóvenes: la educación es un proceso de liberación de potencialidades humanas.
- Trabaje en colaboración con los demás educadores del curso (comité de curso).
- Siéntase bien consigo mismo, para poder tratar confidencialidades y aceptar los propios errores.
- La conducta del educador debe ser irreprochable: de hecho, es un ejemplo constante.
- Crea en la capacidad del estudiante y tenga fe en él.

9. **La sesión de la Dirección de Grupo Centrada en el Apoyo**

65

A. *Prototipo de una agenda para una hora*

- Revisión de los cuadernos de compromisos por parte de los miembros del Grupo de Apoyo.
- Análisis de compromisos, confrontación y/o respaldo ante los logros alcanzados o no alcanzados (total aproximado: 25 minutos). Nuevos niveles de compromiso.
- Trabajo sobre una guía acerca de un tema de interés de acuerdo a las necesidades del curso (tiempo aproximado: 30 minutos, trabajan todos los grupos).
- Otras posibles actividades a realizar, por ejemplo: taller sobre un tema concreto del curso o del colegio.
- Resumen del Director de Grupo acerca del proceso de la reunión.

B. *Duración, hora y frecuencia*

- Ubicación en el horario del curso.

- El ideal son dos horas en bloque, en un día al comienzo de la semana.

C. Tono de la reunión

- Casi sagrado, sin ruidos, chistes, ni juegos sin sentido.

- Es un caso donde los estudiantes están en un «quirófano». En juego están sus propias vidas, su futuro, su formación.

- Nunca se cancela una reunión del curso.

- Puntualidad y asistencia absoluta.

- La reunión es una muestra de la organización, de la autorregulación, del autocontrol y del proceso de autonomía de estudiantes y docentes.

- A nadie se castigará por exteriorizar sus problemas. No habrá represalias de los educadores y directivos o de los mismos jóvenes.

D. Informe de compromisos

66

- Permite la participación y compromiso de los estudiantes.

- Si alguien «olvida» su problema, otro puede recordárselo.

- La reunión comienza sin exhortación, ni introducción del docente.

- No se usa la reunión para avisos administrativos o sólo reconveniones.

- Si alguien llega tarde, se posterga el comentario para la hora del resumen.

- Si todos faltan, el docente permanecerá en el salón el tiempo completo acordado para la reunión.

- Los problemas se presentan por medio de uno de los rótulos de problemas y por una breve explicación del evento.

- Obsérvese cuándo el grupo «se la monta» a alguien, o cuándo le tienen miedo al «matón».

Se notarán las siguientes tendencias:

. Minimización del problema: el problema serio es tratado como algo sin importancia.

. Magnificación del problema: para que le adjudiquen la reunión y para hacer creer que está superándose.

. Negación del problema: cuando se deja de informarlo, otro se lo puede recordar.

. Proyección del problema: el estudiante informa del problema, pero culpa a otro compañero.

- Se insistirá en que cada quien informe de su problema, acepte la responsabilidad de su comportamiento y asuma un compromiso.

- Es de gran importancia la asesoría constante del director del grupo a los estudiantes del curso, en forma especial a los líderes.

- Es importantísima la presencia del director del grupo en las reuniones y el acompañamiento en la superación de los estudiantes.

E. Retos del proceso grupal

- Lograr la participación de todos.

- La resistencia de algún miembro.

- El hablador que arrastra al grupo.

- El payaso que quiere divertir al grupo con sus chistes.

- El que sólo busca compasión del grupo.

- Las manipulaciones del «matón».

- El que quiere acabar con la reunión para no tocar los problemas.

F. Hacia una imagen positiva de sí mismo

- La solución no es la discusión, sino la acción. Preguntas claves:

. ¿Qué es aquello que el compañero tiene que superar?

. ¿Qué situación lo hace sentir inferior?

. ¿Cuál es la verdad en esta situación?

. ¿Qué puede hacer para mejorar?

. ¿Qué hacer con lo que no se puede cambiar de forma inmediata?

. ¿Cuáles son sus potenciales?

Cuando el joven empieza a ser significativo para sus compañeros, de valor para alguien, se siente como persona digna.

G. Resumen por parte del director de grupo

- El director de grupo realiza el resumen en los últimos 10 minutos.
- El director de grupo, y no otro, anuncia el resumen.
- Provee retroalimentación al curso en cuanto a la forma de conducir la reunión, de sus acciones y compromisos.
- No es oportunidad para realizar críticas negativas, moralizar o sermonear.
- Puede usarse para levantar la ansiedad del grupo, si la reunión no ha sido satisfactoria. No debe dejarse al grupo con sentimientos de fracaso.
- Debe estimular al grupo y aliviar las «heridas».
- Debe presentar desafío para las reuniones siguientes.
- Es necesario que siempre se dé un cierre por parte del docente, o de un líder del curso en caso de que éste falte.

68

10. Cultivo de la Dirección de Grupo Centrada en el Apoyo

A. Mutuo control positivo

- Es responsabilidad de los estudiantes y de los docentes confrontar el comportamiento negativo donde y cuando se presente, por medio de tres pasos:
 - . Revisión: cuando el individuo empieza a tener problemas, otro le llama la atención, «pilas», «párela».
 - . Confrontación: los otros demuestran su interés y apoyo confrontando el comportamiento negativo.
 - . Manejo comunitario de estudiantes y docentes de los individuos negativos.
- El grupo no puede castigar, ni «probar» al individuo.
- La presión de los compañeros es sólo para ayudar a solucionar algún problema.

B. *El líder negativo*

- La «marranería» es su estilo de vida.
- Está involucrado en actividades ilícitas.
- «Se las dá» de avisado y astuto.
- Se comporta con confianza y recluta a otros.
- Opera por medio de sus «lugartenientes».
- Ante los adultos aparenta ser buena persona.

C. *Vinculación del líder negativo al Proyecto educativo institucional*

- Cambie su influencia a través de acciones positivas.
- No lo ataque directamente. Socave bases de apoyo.
- Atraiga a los «lugartenientes» exigiéndoles responsabilidad.
- Neutralice al líder negativo.
- Provea nueva función para el líder negativo.
- Si es necesario que los educadores lo confronten, entonces confróntese sucesivamente por varios educadores en corto tiempo, luego conviértalo en actividades positivas.
- Haga lista clara de comportamiento a confrontar.
- Trátesele como persona sin importancia.
- Los educadores deben permanecer unidos ante el líder negativo para vincularlo al Proyecto educativo institucional.

D. *Cohesividad del grupo*

- Conviene que el grupo trabaje y estudie junto.
- Si se separan, mantenga tres miembros juntos para que se practique el mutuo-control positivo.
- El símbolo del prestigio es el apoyo a otros.
- Evite comentarios que pongan dos jóvenes en competencia.

- Mantenga el espíritu de equipo.
- Provea actividades en que logren éxito.
- Conceda responsabilidad al grupo (ejemplo: aseo, pintura, mantenimiento, enseñanza tutorial entre ellos mismos).

E. Actividad productiva

- Arte, música, escuela auto-activa, deporte, grupos juveniles.
- Sistema tutorial.
- No use el trabajo como castigo.
- Cuándo es necesario el trabajo; el esfuerzo individual es importante.

F. El empleo estratégico del stress

- Hasta cierto punto, el rendimiento mejora con mayor *stress* o presión psicológica.

- La intención es motivar el cambio.
- El *stress* lo generan los educadores, no los compañeros.

70

11. El equipo docente

A. Docentes en acción

Perfil del docente no comprometido con el Proyecto institucional

- . No siempre el docente se pone al frente del trabajo.
- . El docente a veces diseña el programa de acuerdo a lo que sabe o a lo que le gusta hacer y no a las necesidades de los estudiantes y del medio ambiente educativo; por lo tanto, en ocasiones desvirtúa la Dirección de Grupos Centrada en el Apoyo.
- . Se da el caso de docentes que supervisan a estudiantes en trabajos que ellos mismos no pueden hacer.
- . El trabajo en Grupos de Apoyo no sirve para todo, no es panacea; por tanto, debe ser cuidadosamente organizado en la parte académica.

Complicaciones en la comunicación

- . Normalmente el 50% del tiempo se emplea sólo en comunicación formal.
- . Lo que el ambiente logra puede quedar anulado por la intervención del educador o del directivo.

Enfoques eclécticos

- . La mezcla de técnicas, por ejemplo psicoanálisis con modificación de conducta, con apoyo, sólo confunde a los educadores.

El Proyecto educativo basado en la educación para la democracia

Es lo opuesto a la pedagogía tradicional escolarizante. Es una propuesta sistémica, dialéctica y constructivista.

- . Los jóvenes tienen su organización, que se opone a toda forma de tratamiento autocrático por parte de los docentes.

B. La importancia del trabajo de equipo en los educadores

- Los educadores también deben desarrollar el Comité de Docentes del curso.

- Rara vez se logra la unidad del grupo de educadores cuando las relaciones formales de jerarquía son autoritarias.

- A mayor identificación de los educadores con los principios del Proyecto de educación para la democracia, mayor eficacia en el proceso formativo de los estudiantes.

C. Recomendaciones para la formación de equipos de educadores

- Los que integran un mismo curso, forman el equipo de educadores de ese curso.

- El equipo de educadores debe hacer reuniones al menos quincenales.

- El equipo de educadores es el responsable por el ambiente y por la formación de los estudiantes.

- El rector de la institución ve los problemas, los comunica al equipo y les permite trabajarlos.

- El rector de la institución dirige el ambiente y delega la responsabilidad al equipo de educadores.

- Se llevarán actas de las reuniones del equipo y se pasará copia al rector de la institución. El equipo llevará un registro de todas las comunicaciones que se pasan entre reuniones.

- Es importante el desarrollo del Observador del Estudiante, ya que se transforma en una verdadera «bitácora» de su desarrollo.