

ROLLO NACIONAL

El Manual de Convivencia

Carmen Beatriz Torres Castro

Coordinadora. Colegio Distrital Santa Fe de Bogotá

Entre el temor, la expectativa y la realidad

En el primer año de la década del noventa, fui nombrada para desempeñar funciones de coordinación en el colegio Distrital Santa Fe de Bogotá —una institución oficial ubicada en la localidad novena—, Fontibón, que apenas llevaba tres años de funcionamiento. Sólo contaba con tres grados de Básica secundaria; la aprobación de estudios se haría en los años siguientes, hasta tanto no contara con la Secundaria completa y la Media, lo que hizo indispensable realizar un trabajo de construcción permanente de la vida institucional, para dar bases sólidas al que se perfilaba como un colegio reconocido y deseado por muchos habitantes del sector y de los barrios aledaños.

¹ Al narrar esta experiencia, quiero compartir con ustedes lo vivido a través de los años en mi desempeño como coordinadora, especialmente en relación con el proceso seguido para la elaboración del *Manual de Convivencia*, la participación de la comunidad educativa en el mismo, el fortalecimiento en el cambio de concepción de la disciplina escolar y las reflexiones que quedan como el producto de un trabajo serio y comprometido. Aspiro que con este escrito se genere en el lector el deseo de cuestionar y replantear, si es necesario, los procesos disciplinarios que se viven al interior de las instituciones educativas.

¿para qué?¹

En ejercicio de mis funciones viví el proceso de elaboración de las *Normas de convivencia* lo que significó un gran reto, esfuerzo y la responsabilidad que entraña dirigir, orientar y liderar procesos organizativos y disciplinarios inherentes al cargo que desempeñaba. Esta circunstancia implicó asumir una nueva mirada de la escuela, de su realidad, así como de las acciones que en lo cotidiano podrían llevarse a cabo para fortalecer su organización y proyectar su desarrollo en busca de un horizonte institucional preciso y coherente; por eso debía tener claro lo importante del trabajo en equipo con los otros estamentos: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Posterior al nombramiento como Coordinadora, dediqué buen tiempo a explorar y analizar la vida de esta comunidad educativa. Indagué sobre su estructura organizativa, la forma de vinculación al equipo de trabajo existente y las acciones que desde él se deben llevar a cabo para que la práctica pedagógica sea más eficaz y significativa. Me detuve en el estudio de su realidad escolar que, en un primer momento, me pareció muy compleja por la diversidad de factores que cotidianamente repercutían en la vida de sus miembros. Uno de ellos, sobre el que tendría mayor incidencia por las características de mi trabajo, fue el de la disciplina escolar entendida, para ese entonces y en ese contexto, como "*La memorización de un cuerpo de conceptos y creencia comunes, la absorción de las "normas"... en cuestión, y a menudo aprender la obediencia y la autoridad*"², y con ella los mecanismos de control utilizados; el manejo del poder, la relación maestro-alumno y el reglamento, al que describí como una compilación de órdenes redactadas en tercera persona, frías y nada convincentes para los estudiantes, los directamente afectados con su aplicación e ignorados al momento de redactarlo. Por otro lado, no mostraba la manera de vincular al proceso otros estamentos: a los docentes y a los padres de familia.

También llegué a entender que un trabajo en solitario, si bien puede dar buenos resultados, el esfuerzo y el gasto de energía no compensan el producto esperado, haciéndose indispensable orientar acciones conjuntas desde las cuales se genere mayor impacto, razón por la cual, fue tan importante vivir el proceso con la participación de diferentes miembros y estamentos de la comunidad educativa y conformar un grupo que tuviera a su cargo la revisión y ajustes de ese reglamento.

Con base en este diagnóstico, se diseñó una propuesta redactada en primera persona, tratando de cubrir al máximo las situaciones que necesitaran orden dentro de la vida escolar. Cuidadosamente se tejieron las ideas, buscando darle prioridad a situaciones cotidianas de las que no se tenía una forma clara de manejo, pero que necesitaban reglamentación para no improvisar o cometer equivocaciones. A veces, en ese ambiente escolar del que todos hemos sido testigos, nos encontramos frente a algunos acontecimientos que nos dejan asombrados y sin saber qué hacer o que decidir; ahí, un Manual de convivencia puede encontrar sostén, si de verdad atiende lo puntual del asunto y sirve como un recurso de aprendizaje en la solución de conflictos.

El primer acercamiento, trabajo de todos

Con la propuesta en mano, docentes, estudiantes y padres de familia, nos pusimos en la tarea de leer cuidadosamente el documento, para extraer de él cuanto reflejara nuestro diario vivir en la institución. Fue un trabajo de mucho compromiso y dedicación, nos encontrábamos ante la promulgación de la Ley General de Educación y nuestro interés prioritario consistía en darle al Colegio una nueva dinámica, partiendo de las necesidades y requerimientos de los actores educativos. Así que para la formulación del PEI, y con base en el diagnóstico institucional, se vio la necesidad de crear un equipo docente con criterios unificados, brindar asistencia activa en los descansos con docentes más participativos y atentos al llamado de sus estudiantes, desarrollar para la clase una metodología más dinámica y de construcción colectiva del conocimiento, organizar direcciones de grupo para generar relaciones constructivas a partir de la conformación de células, redireccionar la escuela de padres buscando fortalecer las relaciones de éstos con la institución y redactar un Manual de convivencia que reflejara el sentir y el vivir de todos los miembros de la comunidad educativa.

Todos éramos conscientes del compromiso y, para no desperdiciar energías, conformamos grupos de trabajo para revisar y proponer acciones sobre los dife-

² BRANDEN, Nathaniel. (1995). *Los seis pilares de la autoestima*. Barcelona: Paidós, p. 227.

rentes lineamientos establecidos conjuntamente en reuniones generales. El equipo en el que me encontraba estaba conformado por el rector, una orientadora, dos docentes y dos estudiantes de último grado (para ese momento del grado octavo) quienes teníamos como misión leer, revisar, analizar y hacer ajustes a la propuesta, cuyo resultado fuera un *Manual de convivencia*, reflejo de la realidad institucional de esta comunidad educativa que buscaba brindar una mejor educación, capacitar para la vida y ofrecer una sólida formación humana a sus estudiantes.

Elaborar un Manual que reflejara el proceso de formación humana y de cultura democrática en los estudiantes no era tarea fácil, teníamos que pensar en todo y en todos, tratando de darle sentido a cada frase, a cada situación. Los docentes y los estudiantes aportaron elementos para su estructura, redacción, representatividad y forma de presentación; se tenía la plena convicción que sólo así se podría elaborar un buen Manual, que señalara un camino a seguir, mostrara el sentir de cada uno y lo cotidiano del ambiente escolar en forma cálida, sencilla y clara. Se produjo el primer documento, que aunque no fue lo mejor en su estructura, sí nos ayudó a dar a la Institución un carácter más agradable y humano, lejos de la norma rígida y pesada que caracterizó el antiguo reglamento.

Ahora sí... ¡Un Manual!

El siguiente paso consistió en redactar la segunda versión del documento con el fin de obtener una herramienta aterrizada en la realidad institucional, que atendiera las necesidades más urgentes de la institución y le diera forma a la primera edición de lo que se llamó *Normas para una sana y alegre convivencia*. Este documento fue escrito en primera persona, con un tono sugestivo y de reflexión, buscando que no se convirtiera en una norma fría y sin sentido para quienes teníamos que utilizarlo a diario, se deseaba que fuera representativo de todos los estamentos y de fácil acceso a cada miembro de la comunidad educativa del Colegio Santa Fe de Bogotá.

En su momento pareció perfecto, pero con el paso del tiempo, detectamos su poca trascendencia y aplicabilidad, lo sentimos sin peso, falta de coherencia

y nada convincente a la hora de brindar un estímulo o de aplicar un correctivo. La tarea consistió en revisar de nuevo el documento, con base en una agenda específica, en la que se incluyeron preguntas como: ¿Tiene sentido el *Manual de convivencia* para usted? ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Cuáles sus debilidades? ¿Qué aportes le haría? Los directores de grupo, padres y estudiantes asumieron la tarea de leerlo, revisarlo y proponer cambios al equipo encargado de su redacción final. Las conclusiones condujeron a incluir, en una tercera versión, los derechos y deberes de los padres, pero conservando el estilo de escrito y el lenguaje utilizado en las presentaciones anteriores.

Un documento reflejo de nuestra realidad

Durante los tres primeros años de la década del noventa, se realizaron muchas discusiones acerca del valor del *Manual*. Para ese entonces se había consolidado el equipo docente, con capacidad para crear el clima propicio en el ejercicio del liderazgo, además de no tomar decisiones aisladas para la solución de conflictos, sino que se optaría por asumir criterios unificados y darle un puesto primordial al diálogo en el abordaje de los mismos. Este proceso nos ayudó a reflexionar sobre nuestro papel como maestros y la representatividad que teníamos en el *Manual de convivencia*, entonces sentimos la necesidad de tener ascendencia en él y en reuniones de área, se llevó a cabo la redacción de los párrafos concernientes al estamento docente, cuya participación en la estructura del *Manual*, estuvo determinada por la lectura análisis y propuestas sobre cada uno de los documentos que arrojó el trabajo de grupo.

Esta cuarta versión, mucho más completa, aún presentaba fallas en su redacción y en el manejo de las diferentes situaciones escolares. Los equipos del colegio y de compensar conjuntamente, realizaron una lectura con profundidad, tratando de encontrar aquellos elementos que mostraran la realidad, evidenciaran la articulación con el proyecto institucional y reflejaran el actuar adecuado en cada circunstancia, pero sobre todo, se buscaba que tuviera sentido en la vida del Colegio. Este equipo se encontraba asesorando la elaboración del PEI, lo que les daba cierta autoridad para revisar documentos, ofrecer sugerencias y trabajar a la par con nosotros en

todo lo relacionado con el tema; además, demostraron tener suficiente experiencia en el manejo de conflictos, lo que permitió ajustar el texto a las características y requerimientos de la comunidad educativa.

Las sesiones de trabajo implicaron dedicación y una nueva mirada del entorno, del quehacer institucional, de la práctica pedagógica y del concepto de orden, y sin descuidar las propuestas de los diferentes estamentos, nos detuvimos un poco a reflexionar en el tono del escrito, en el lector y en su utilidad, llegando a la conclusión de que sólo se harían pequeños ajustes en el lenguaje utilizado, proponiendo una terminología coloquial, unos elementos de fácil comprensión y que estuvieran al alcance de la comunidad. Por otro lado, se revisó la viabilidad y credibilidad que pudiera despertar en los lectores, por eso se pensó en la necesidad de proponer el escrito en términos de importancia, beneficio y ganancia; y, sin perder el carácter sugestivo, se redactó una nueva versión, con un nuevo capítulo exclusivo para la conciliación.

La nueva versión ha permanecido en la institución desde 1995 y sólo se han hecho ajustes en aspectos muy puntuales y en aquellos que, por efectos del cambio en las políticas estatales, han requerido nuevas formas de presentación. Ahora el *Manual para una sana y alegre convivencia*, es conocido y utilizado por la comunidad, ha motivado serios cuestionamientos y ha originado profundas reflexiones que llevan a pensar en una nueva versión. En varias ocasiones se ha intentado convocar a un *referéndum* con el fin de hacer cambios definitivos e igualmente, hay quienes han propuesto crear al interior de la comunidad educativa una cultura diferente al manejo de conflictos, a través del diálogo y la conciliación o una disciplina de confianza, que conduzca, si es necesario, a la abolición de este documento.

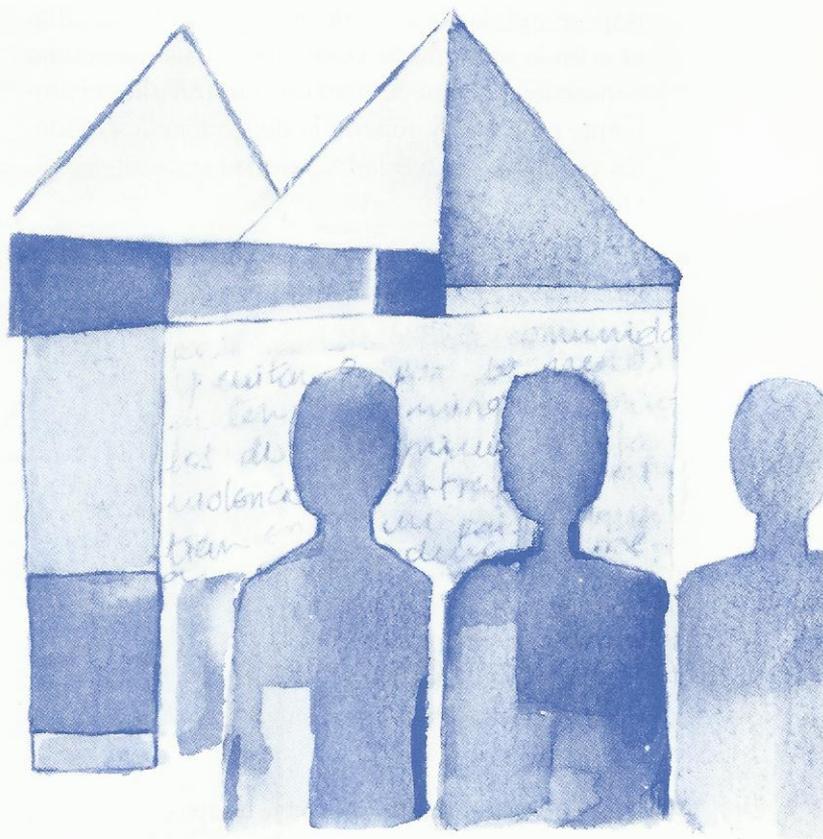
La experiencia deja huella...

Haber trabajado durante varios años en la elaboración, redacción del *Manual*, me permite hacer algunas consideraciones sobre su efectividad y aplicación.

- Mientras estemos vivos y compartamos nuestra existencia con otros, deben prevalecer los mínimos códigos de comportamiento y respeto sin la rigidez que puedan tener ciertas normas; con ello se quiere

decir que teniendo en cuenta lo impredecible del ser humano y la diversidad de maneras de pensar y de actuar, éstas deben estar regidas por las circunstancias y su aplicación puede ser tan flexible como la situación y las personas comprometidas lo permitan.

- Tener un *Manual* a la mano no implica, necesariamente, que deba ser aplicado como está redactado, pues no garantiza, que se den los cambios esperados o que, por el simple hecho de seguir un procedimiento, se va a lograr un aprendizaje y, en consecuencia, se obtengan cambios significativos en el comportamiento de las personas cuando en realidad no se han atendido las situaciones desencadenantes ni se ha revisado la historia personal del individuo, donde se pueden encontrar las verdaderas razones de su actuar.
- Un documento de esta naturaleza, debe estar inscrito en el PEI por ser éste uno de los elementos constitutivos del mismo y ser el producto de un trabajo realizado en conjunto por los miembros de la comunidad a la cual va a ser aplicado, de manera que en él se exprese el verdadero sentir y pensar de cada uno y, globalmente, refleje las formas de actuar y el ambiente que se vive en ella.



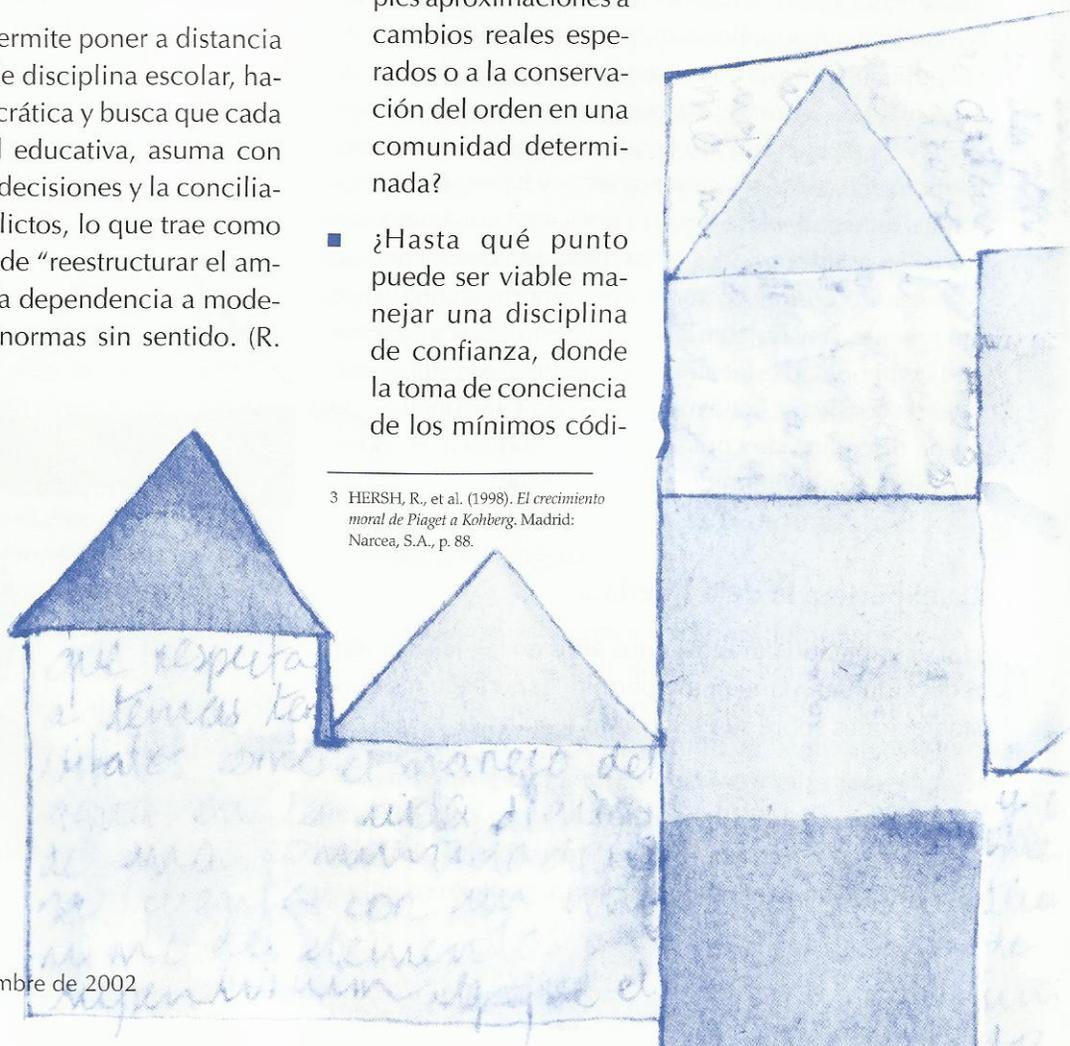
- La redacción de un *Manual* implica, necesariamente, la utilización de una terminología clara, que no dé pie a dobles interpretaciones, a manejos amañados o la búsqueda de intereses personales, haciéndole perder su efectividad o creando desconfianza hacia la forma como se utiliza.
- En ese interactuar con los diferentes estamentos de la comunidad educativa para la producción del documento, llama la atención que ciertos estudiantes en el momento de redactar un párrafo o un lineamiento, sean tan rígidos y exigentes, como el más estricto de los maestros.
- Una disciplina de confianza genera al interior de la escuela la vivencia de procesos más flexibles, que partan del respeto, la solidaridad y el pleno ejercicio de la libertad y, en consecuencia, se perciben estudiantes más alegres, creativos y llenos de dinamismo; docentes que buscan en cada experiencia de aprendizaje un nuevo abordaje al conocimiento y padres más cercanos y colaboradores con la institución.
- Caminar en este proceso, permite poner a distancia la concepción tradicional de disciplina escolar, hacia una participación democrática y busca que cada miembro de la comunidad educativa, asuma con responsabilidad la toma de decisiones y la conciliación en la solución de conflictos, lo que trae como consecuencia la necesidad de "reestructurar el ambiente escolar"³ y superar la dependencia a modelos rígidos de autoridad y normas sin sentido. (R. Hersh, et al. 1998).
- No siempre la participación activa en la construcción de un *Manual de Convivencia*, refleja la producción de resultados eficaces en el momento de poner a prueba su aplicabilidad, y en algunos casos, genera controversia.
- La redacción de un *Manual*, implica una revisión de los artículos relacionados con el tema en las nor-

mas vigentes, en este caso, *La Constitución Política, La Ley General de Educación, El Código del Menor* y las *Sentencias de la Corte Constitucional*, con el fin de darle el sustento jurídico necesario que dé validez y confiabilidad en su aplicación.

¡Ahora, un ejercicio para la reflexión ..!

Queda como tarea sumir una mirada cuestionadora, frente al papel que cumple un *Manual* en una institución educativa. Las siguientes preguntas ayudan a orientar esta mirada, pensando en el sistema educativo, en la forma como orientamos la formación de los estudiantes y el valor que tiene hacer uso de un *Manual* en el momento oportuno:

- ¿Qué tan efectivo es un *Manual* que constantemente no se actualiza, no muestra el desarrollo real de la comunidad que representa, los resultados de su utilización no son tan tangibles y sólo indican simples aproximaciones a cambios reales esperados o a la conservación del orden en una comunidad determinada?
- ¿Hasta qué punto puede ser viable manejar una disciplina de confianza, donde la toma de conciencia de los mínimos codi-



3 HERSH, R., et al. (1998). *El crecimiento moral de Piaget a Kohlberg*. Madrid: Narcea, S.A., p. 88.

gos éticos, necesarios para la sana convivencia, sean la mejor manera de abordar el conflicto?

- ¿Qué tan cerca de la realidad están los 'Manuales de convivencia', para orientar y dirigir lo cotidiano de la escuela y atender las verdaderas necesidades de la comunidad educativa y de un estudiante en particular?
- En cuanto a su aplicación, ¿Son un material de apoyo para la formación integral del estudiante y el avance de la comunidad o se han convertido en instrumentos rígidos, obstaculizadores, mal aplicados y nada convincentes para la labor que se realiza en la escuela?
- ¿Será que es mejor no contar con un *Manual* y más bien llevar a cabo procesos de reflexión a partir de un comportamiento negativo, buscando sacar el mayor provecho de la situación en beneficio de la persona o personas afectadas y alcanzar el aprendizaje requerido?
- ¿Logra un *Manual* cambiar la dinámica de la escuela hacia procesos más actualizados y reales basados en una disciplina de confianza en beneficio de la comunidad educativa en ella inscrita?

Seguramente, esas preguntas pueden ser resueltas por cada comunidad educativa, en el momento de hacer tangible la utilidad de un manual. Por ahora deseo que la experiencia nos ayude a resolverlas y nos muestre nuevas formas de interacción; o tal vez, los requerimientos del nuevo milenio, de los que no somos ajenos, nos conduzcan a hacer de la disciplina escolar un medio de crecimiento para la sana convivencia y la formación integral, que contribuyan a la evolución positiva del individuo y de la sociedad. **n**

Referencias

- ANGARITA, S. Tulio, et al. (1994). *Manual de convivencia escolar*. Colombia: Case, pp. 120.
- BRANDEN, Nathaniel. (1995). *Los seis pilares de la autoestima*. Barcelona: Paidós, pp. 227.
- HERSH, R. <et al.> (1998). *El crecimiento moral de Piaget a Kohlberg*. Madrid: Narcea, S.A., pp. 88.
- Colegio Distrital Santa Fe de Bogotá. (1991) *Proyecto Educativo Institucional*. Diagnóstico.

Diálogo del conocimiento

Tizones para avivar la llama de la convivencia

Tres reflexiones han provocado la lectura del texto: *Un manual de convivencia, ¿para qué?* La primera, está relacionada con las contribuciones de tres escritos que se ocupan de los reglamentos, códigos o manuales de convivencia; la segunda, me ha llevado a revalorar los aportes de filósofos, pedagogos, e historiadores, que han estudiado los dispositivos de intervención y control de la vida social e individual de los sujetos; la tercera, incita a seguir inquiriendo por el sentido de una institución creada, en el Estado moderno, para formar al ciudadano. Por razones de economía, sólo haré algunos aportes a la primera reflexión, las otras dos quedan a consideración de los lectores.

La reflexión respecto al proceso de construcción de un Manual de Convivencia, en el Colegio Distrital Santafé de Bogotá, me parece, como dice Gianni Rodari, "*un buen lema de bello sonido democrático. No para que todos sean artistas sino para que nadie sea esclavo...*"; porque es un esfuerzo loable, que inicia valorando la escritura realizada por maestros, los contenidos de la misma y el redimensionamiento de unas normas que no correspondían a los intereses de a quienes estaban dirigidas. La reflexión sobre el proceso se centra en el itinerario de un procedimiento y en la materialización de unas normas, dejando sin evidencia los acotamientos pedagógicos, la interpelación filosófica, *verbi gracia*, la discusión colectiva del significado de la disciplina, vista, recurriendo a Foucault, como el dispositivo que articula relaciones de poder, comunicación y capacidades objetivas.

La pregunta por el Manual convoca a directivos docentes, docentes, estudiantes y padres de familia de todos los centros escolares, a sentarnos en la sala de profesores, en el patio o en la cafetería a mirar su historia, los procesos de construcción o la manera como se implementaron sus normas, el sentido de las mismas, la pertinencia, la aceptación o el rechazo que han tenido y su ontología, dado que hoy los reparos a los manuales se acentúan, especialmente por parte de padres de familia, estudiantes y por el aparato judicial, pues se siguen incluyendo normas que vulneran derechos fundamentales. Un país como el nuestro está llamado a generar, desde la escuela, una cultura de convivencia.

En el discurrir de la historia ha habido varios intentos de crear dispositivos del control y regulación del comportamiento de la comunidad educativa, designados con diversos nombres, situación que exige a los habitantes de la institución escolar escrutar sus contenidos.

José Israel González Blanco
Trabajador Social
Centro Educativo Distrital Horizonte