

FUENTE: La convivencia en la escuela. Recursos y orientaciones para el trabajo en el aula . - 1a ed. - Buenos Aires : Ministerio de Educación de la Nación, 2010. 96 p.; 22x18 cm. ISBN 978-950-00-0771-9

Disponible en

[http://www.me.gov.ar/construccion/pdf\\_coord/recursos-convivencia.pdf](http://www.me.gov.ar/construccion/pdf_coord/recursos-convivencia.pdf)

## EL GRUPO, EL TRABAJO EN EQUIPO Y LOS PROYECTOS COLECTIVOS

“Día tras día se abre la esperanza de que tenga cada uno un lugar. (...) Todos canten, todos griten, todos vivan. Éstos son tiempos de pensar que cada día somos más.” León Gieco Cada día somos más

La escuela es, según Philippe Meirieu, una “institución del encuentro con la alteridad” en donde los estudiantes, a pesar de no elegirse mutuamente, deben aprender y trabajar juntos. La dimensión vincular constituye un aspecto central de la experiencia escolar, sobre todo teniendo en cuenta que la mayor parte de ésta es una experiencia compartida “en” y “con” el grupo de pares. En este sentido, consideramos que abordar el tema de la convivencia en la escuela supone necesariamente abordar lo grupal, ya que los aspectos socio-afectivos y vinculares que allí se juegan influyen fuertemente en los logros académicos y, por ende, en el sostenimiento de la escolaridad.

Como sabemos, no todos los grupos son iguales. Hay grupos en los cuales las personas se sienten más cómodas que en otros, grupos que favorecen y otros que obstaculizan las posibilidades de desarrollo personal y social, y lo mismo les sucede a los estudiantes con sus grupos de pertenencia en la escuela. Es por esto que resulta interesante recuperar el concepto de grupo sano acuñado por Telma Barreiro (2000) quien lo define como “...aquél que promueve la salud y estimula el crecimiento personal de sus miembros, que alienta los aspectos positivos del individuo, potencia su creatividad y permite pensar libremente, sin temores ni bloqueo (...) la persona siente que puede ser “ella misma”, sin adoptar máscaras ni barreras”.<sup>9</sup> De acuerdo con esta autora, en los grupos existen básicamente dos tipos de matrices vinculares o comunicacionales: la solidaria y la competitiva. Mientras que en la primera prevalecen el apoyo mutuo, la cooperación y la búsqueda conjunta de objetivos comunes, en la segunda predominan las actitudes individualistas y las pujas por

lograr un lugar de privilegio dentro del grupo. En este último caso lo que importa es destacarse, sobresalir y conseguir un lugar de dominio. Esto genera un clima de hostilidad que obstaculiza la tarea y promueve la aparición de conflictos y problemas interpersonales por diferentes razones. En primer lugar, dado que la motivación es alcanzar un lugar de superioridad dentro del grupo y esto se logra sólo a

9 Barreiro, Telma: Trabajos en grupo, Novedades Educativas, Buenos Aires, 2000, p. 50

expensas de otros, se genera un clima de malestar en donde la valoración de unos significa la descalificación de otros. En segundo lugar, la permanente comparación con los demás socava la seguridad personal y la autoestima. Por otra parte, la situación de competencia permanente promueve actitudes defensivas, una suerte de “unos contra otros” en donde la ansiedad y la tensión atentan contra la posibilidad de poder trabajar juntos y aún, en muchos casos, en forma individual.

Por último, la competencia promueve y refuerza mecanismos de dependencia negativa respecto de la figura de autoridad ya que es ésta quien fija las “reglas del juego” y quien concede los premios. A diferencia de la competitiva, en la matriz solidaria o también llamada cooperativa todos son considerados y valorados de la misma manera. Esto brinda la seguridad y aceptación necesarios para que cada uno pueda sentirse libre para participar, expresar sus opiniones e interactuar con los demás sin temor a sentirse descalificados.

Tal como afirma la autora “... la gente va adoptando la actitud de tratar de entender al otro, aprovechar su riqueza personal y aprender de él; esto permite potenciar los aspectos más positivos y creativos de los diversos miembros, a la vez que facilita el aprendizaje y la producción grupal del conocimiento”.<sup>10</sup> Si bien la matriz solidaria no garantiza la ausencia de conflictos o enfrentamientos, su estructura posibilita que éstos puedan ser resueltos adecuadamente.

En tiempos como los actuales, en donde las respuestas individualistas priman por sobre las acciones de conjunto, consideramos que propiciar conformaciones grupales más solidarias, en donde también se promueva el desarrollo de proyectos colectivos puede ayudar a revalorizar el sentido de comunidad, mejorar la

convivencia en la escuela y favorecer procesos de conformación e integración grupal que faciliten los aprendizajes y contribuyan al sostenimiento de la escolaridad. En otros términos, no estamos planteando, ingenuamente, que todos los estudiantes deben ser “amigos”, ya que no es así en la vida: cada uno elige de quién quiere ser amigo y a quién acepta como tal. Pero sí debemos promover la comprensión, las actitudes y los comportamientos que permitan compartir el trabajo con cualquier otro y sumarnos a proyectos colectivos por encima de las diferencias personales. Generar propuestas a partir de los cuales los alumnos aprendan a trabajar en equipo constituye una de las estrategias posibles en este sentido.

El trabajo en equipo no es un fin en sí mismo, sino una herramienta a partir de la cual los estudiantes pueden experimentar la riqueza que conlleva trabajar juntos en pos de un objetivo común y valorar la posibilidad de “hacer y pensar con otros” que, por lo general, conduce a más y mejores logros tanto para el grupo como para cada integrante particular. Más allá de las técnicas o las estrategias que se utilicen para favorecer este tipo de trabajo, lo importante es que se propicie un tipo de colaboración y cooperación en donde todos se sientan responsables de la tarea que desarrollan juntos y en donde la posibilidad de compartir este proceso favorezca la pluralidad y el respeto mutuo.

10 Barreiro, Telma: Obra citada, p. 59

A continuación señalamos algunas cuestiones que es necesario tomar en cuenta para propiciar este tipo de iniciativas:

- favorecer un clima de trabajo en el cual todos se sientan cómodos, relajados, y en donde todos sientan que pueden expresar libremente sus ideas;
- alentar la discusión y participación, brindando a los estudiantes herramientas que les permitan aprender a escuchar y prestar atención a lo que el otro dice, expresar con claridad sus ideas y valorar la posibilidad del intercambio y la retroalimentación;
- no soslayar el desacuerdo cuando éste se produce, sino ayudar a que el grupo pueda analizarlo y aceptarlo como parte del proceso;
- generar estrategias y dispositivos que favorezcan una buena comunicación;  clarificar el objetivo del proyecto o tarea y cuidar que éste sea entendido y aceptado por los miembros;

- establecer con claridad los diferentes roles y responsabilidades;
- favorecer liderazgos democráticos;
- propiciar un espacio para el análisis de cómo se está trabajando y evaluar el propio proceso.

El verdadero trabajo en equipo debe promover una participación democrática. Esto supone que durante la realización de un trabajo colectivo cada uno de sus aspectos pueda ser definido a partir de la participación de los diferentes actores involucrados; es decir, que todos puedan aportar sus opiniones y propuestas y también escuchar las de los demás, implica que podemos “estar de acuerdo en no estar de acuerdo”. A su vez, la participación democrática también supone que cada uno, desde sus intereses, tiempos y posibilidades, pueda tener un lugar en el desarrollo del proyecto.

En un equipo de trabajo los diferentes saberes, conocimientos y experiencias que aportan cada una de las personas resultan igualmente importantes y necesarios. Esta complementariedad es justamente una de las mayores riquezas del trabajo conjunto. Finalmente, supone que las decisiones puedan ser debatidas y consensuadas en conjunto. De este modo se favorece que todos sean y se sientan parte del proyecto, facilitando así su apropiación. Una aclaración que resulta importante realizar a la hora de referirnos a las modalidades de trabajo grupal es que, en este tipo de abordaje, lo colectivo no supone negar la dimensión individual, sino incluirla. En un equipo lo individual y lo colectivo se complementan y enriquecen mutuamente.

Tal como afirman Fullan y Hargreaves en las modalidades de trabajo que se consideran más potentes importa tanto el individuo como el grupo y ambos son valorados de igual manera.<sup>11</sup> Por tanto es importante que podamos experimentar y encontrar aquellas formas de trabajo en equipo en las cuales se movilice el poder del grupo a la vez que se aliente el desarrollo individual.

11 Fullan M. y Hargreaves A.: La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar. Amorrortu. Buenos Aires, 1996.

Para finalizar, algunas preguntas orientadoras para la observación del trabajo grupal por parte del docente y/o coordinador de las actividades:

- ¿Todos los grupos sabían claramente cuál era la tarea?
- ¿Contaron con la información suficiente para desarrollar la tarea?
- ¿Completaron el trabajo que debían realizar? Si no, ¿hasta dónde llegó la mayoría?
- Dentro de cada grupo, ¿se mantuvieron unidos por la tarea conjunta a realizar?
- ¿Se observaba interés por las actividades propuestas?
- Dentro de cada grupo; ¿todos realizaron su aporte?
- Las relaciones entre los integrantes ¿eran competitivas o cooperativas?
- ¿El clima de trabajo era agradable o tenso?
- Si el docente propuso que cada grupo nombrara un coordinador y un encargado de registrar el trabajo realizado, ¿desempeñaron adecuadamente sus respectivos roles?

## LA RESOLUCIÓN NO VIOLENTA DE CONFLICTOS

“El conflicto es un modo de comunicación y una parte inevitable de nuestras vidas. Resulta inherente al proceso de cambio dentro de los individuos y en el seno de la sociedad, proceso que todas las personas pueden aprender a abordar creativamente. La educación sobre el conflicto constituye una parte esencial de la educación en la paz y debe ser materia de interés para todos los educadores, tanto en la esfera de la educación formal como en la informal. Posee consecuencias para una escolarización agradable y eficaz, para el desarrollo de relaciones comunitarias armoniosas basadas (...) en un compromiso con la justicia social, y para la meta a largo plazo de unas relaciones internacionales pacíficas en donde ya no se considere la guerra como un medio aceptable de solución de una disputa.” Jen Burnley Conflicto

Convivir significa vivir con otros y esto, sin duda, supone tensiones porque no todas las personas piensan, sienten y actúan de la misma manera, ni tienen los mismos intereses. En la escuela, estas tensiones pueden manifestarse de diferentes maneras y entre diferentes actores. Si bien por lo general existe una tendencia a ver los conflictos de forma negativa, como una distorsión o algo que perjudica o afecta el normal funcionamiento de las cosas, desde el enfoque sostenido en este material se considera que éstos siempre forman parte de las relaciones entre las personas, son inherentes al vínculo con los otros en todas las sociedades. Esto implica que ni su evitación ni su eliminación resultan estrategias adecuadas para resolverlo. Podemos partir de una definición básica del conflicto como “...una situación en donde existen necesidades, intereses, propósitos y/u objetivos que se perciben como incompatibles. Todo conflicto es, en realidad, un proceso que tiene causas, desarrollo y ciertas consecuencias; lo aislamos con el propósito de facilitar su tratamiento”.<sup>12</sup>

El conflicto surge, entre otras cosas, de las diferencias y por eso es inherente a la vida humana. La construcción social de esta diferenciación con algún “otro” no necesita constituirse como una relación de antagonismo. Y sin embargo en nuestras sociedades, en las que constantemente se estimula la competencia, abundan los ejemplos en los que, con el argumento (o la excusa) de afirmar una identidad determinada, el otro es construido como

12 Programa Nacional de Mediación Escolar: Marco general, Ministerio de Educación, Buenos Aires, p. 23

enemigo: los de otra etnia u otro país, los hinchas del equipo rival, los que escuchan otro tipo de música, los que no comparten nuestras costumbres o gustos, los que opinan distinto... La forma de abordar y resolver los conflictos, con los otros y no contra ellos, es lo que permite nuestro crecimiento como personas.

En la historia de la humanidad no son pocos los enfrentamientos generados a partir de construir a los otros como enemigos y es así que muchas personas y grupos sociales valoran aquello que logran contra los otros y no con los otros. El resultado suele ser la legitimación de la intolerancia, que implica no sólo un empobrecimiento general de la vida personal y social (encierro en los mismos grupos, sitios, circuitos; necesidad de estar constantemente

marcando los aspectos diferentes y atribuyendo superioridad a los propios; etc.) sino la violación de principios éticos universales establecidos en los diversos documentos internacionales sobre Derechos Humanos.

La escuela es una institución social y como tal, cotidianamente, enfrenta diversos tipos de conflictos. Éstos forman parte de su dinámica institucional y constituyen procesos a partir de los cuales la escuela, como otras organizaciones, pueden crecer y desarrollarse (Ball, 1989). Se trata, entonces, de considerarlos desde una mirada pedagógica que, en el marco del respeto por los derechos, favorezca el aprendizaje. Para esto resulta necesario pensar las cuestiones de la convivencia desde un enfoque proactivo en donde sin dejar de intervenir ante el surgimiento de situaciones puntuales, se priorice la posibilidad de realizar un trabajo sostenido en el tiempo, que permita promover mejores condiciones para la escolaridad de los alumnos, anticipando y detectando situaciones que puedan terminar en conflictos y brindando herramientas que permitan abordarlos cooperativamente. Se trata, desde la intencionalidad pedagógica, de tomar la iniciativa y planificar acciones que contribuyan a favorecer el respeto mutuo, la cooperación y la solidaridad.

En este marco, resulta necesario trabajar en la promoción del desarrollo de un conjunto de habilidades a partir de las cuales los jóvenes y adolescentes puedan enfrentar de manera positiva y eficaz los desafíos que supone la vida cotidiana y la convivencia. Este conjunto de habilidades ha sido denominado por la Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud como habilidades para la vida.<sup>13</sup> Dichas habilidades se organizan en tres categorías básicas que se complementan y se fortalecen entre sí: habilidades sociales o interpersonales; habilidades cognitivas y habilidades para el control de las emociones.

13 Organización Panamericana de la Salud (2001) Enfoque de habilidades para la vida para un desarrollo saludable de niños y adolescentes, Septiembre de 2001, p. 25

## HABILIDADES SOCIALES HABILIDADES COGNITIVAS HABILIDADES PARA EL CONTROL DE LAS EMOCIONES

- Habilidades de comunicación
- Habilidades de negociación/ rechazo
- Habilidades de aserción
- Habilidades interpersonales (para desarrollar relaciones sanas)
- Habilidades de cooperación
- Empatía y toma de perspectivas
- Habilidades de toma de decisiones/ solución de problemas
- Comprensión de las consecuencias de las acciones
- Determinación de soluciones alternas para los problemas
- Habilidades de pensamiento crítico
- Análisis de la influencia de sus pares y de los medios de comunicación
- Análisis de las propias percepciones de las normas y las creencias sociales
- Autoevaluación y clarificación de valores
- Control del estrés
- Control de sentimientos incluyendo la ira
- Habilidades para aumentar el locus de control interno (manejo de sí mismo, monitoreo de sí mismo)

Las propuestas de trabajo para el desarrollo de estas habilidades también tienen un contenido informativo que, en el caso de la prevención de la violencia y la resolución cooperativa de conflictos, abarcan temáticas tales como, entre otras:

- Estereotipos, creencias, atribuciones y guiones cognitivos que apoyan la violencia,
- Mitos sobre la violencia perpetuados por los medios de comunicación

## □ Papeles de agresor, víctima y espectador

De acuerdo con este enfoque, para cada una de los tres grupos de habilidades es posible identificar algunas acciones, técnicas y herramientas que pueden favorecer su desarrollo por parte de los jóvenes y adolescentes.

Para las habilidades sociales, algunas de estas propuestas incluyen ayudar a identificar y relacionarse con los sentimientos de la otra persona (empatía), favorecer el entrenamiento asertivo, enseñar técnicas de negociación y estimular estrategias de comunicación, entre otras.<sup>14</sup>

Para el desarrollo de las habilidades cognitivas, se propone ayudar a identificar diferentes cursos de acción o de solución a una problemática determinada, estimular la capacidad de reflexión, ayudar a comprender en forma crítica los mensajes de los medios de comunicación masiva, favorecer la autoevaluación, valorar las acciones y cualidades propias y de los demás, analizar en forma crítica los prejuicios y estereotipos que muchas veces condicionan la relación entre las personas, etc.

Finalmente, para la promoción de las habilidades para el control de las emociones se propone realizar ejercicios que posibiliten el control de la ansiedad, propiciar la autoconfianza, aprender a buscar ayuda en momentos de angustia y estimular la motivación, entre otras. En todos los casos el aprendizaje de dichas habilidades no se da en forma automática, sino que supone un esfuerzo sostenido por parte de los adultos así como la elaboración y el desarrollo de propuestas de trabajo a partir de las cuales los jóvenes puedan practicar y poner en juego cada una de las habilidades. En este sentido, el trabajo en pequeños grupos, la realización de debates – abiertos y en pequeños grupos-, el análisis de situaciones, la solución de problemas, las dramatizaciones, los juegos de rol, la promoción del trabajo cooperativo en pos de un objetivo común, el mapeo de decisiones o árbol de problemas, entre otras, forman parte del conjunto de actividades sugeridas a partir de los cuales es posible favorecer el desarrollo de estas habilidades.

En forma complementaria, la resolución no violenta de conflictos supone poder intervenir en aquello que provoca malestar desde un abordaje en donde se privilegie la palabra y el diálogo. Para

esto es importante que ante la aparición de este tipo de situaciones se puedan habilitar espacios en donde a partir de la reflexión y el entendimiento los alumnos puedan dirimir sus diferencias. En este sentido, resulta interesante tomar en cuenta que:<sup>15</sup>

- Cuando se suscita un conflicto no todos necesariamente lo reconocen como tal, por ello es importante que primero se pueda definir cuál es el conflicto y cuál es el significado que le adjudica cada una de las partes involucradas.

- Una vez reconocida la situación problemática es necesario delimitar quiénes están involucrados en él. Hacer un mapa con los diferentes actores implicados puede resultar una herramienta útil en esta etapa.

14 Basado en el documento Enfoque de habilidades para la vida para un desarrollo saludable de niños y adolescentes. Organización Panamericana de la Salud. Septiembre de 2001. 15 Burin, D.; Karl, I.; Levin, L. Hacia una gestión participativa y eficaz. Ediciones Ciccus, 1996.

- Los conflictos pueden suscitarse por múltiples razones. Preguntarse sobre los por qué puede ayudar a comprender sus causas y conocer los puntos de vista que tienen las partes involucradas sobre esta cuestión, ya que seguramente cada una tendrá su propia versión de los hechos y es importante conocer e integrar dichas visiones para encontrar los mejores modos de resolverlo.

- Contar con esta información previa permitirá elegir cuál es la mejor estrategia, qué es lo que se puede hacer para intentar solucionarlo y cómo hacerlo. Aquí es posible decidir tratar de resolverlo en el momento, sumar a otra persona en la resolución, por ejemplo a través de la mediación<sup>16</sup> o decidir que lo mejor es postergarlo y elegir otro momento para tratarlo, y efectivamente hacerlo. <sup>16</sup>

Una de las características que diferencia este método para la resolución de conflictos es que supone la intervención de un tercero neutral que sea aceptado por las partes y que si bien no tiene poder de decisión sobre lo que ellas puedan acordar, tiene la función de ayudarlas a analizar el conflicto y encontrar opciones de solución que resulten satisfactorias para todos. Aquí es importante que la figura del mediador pueda propiciar "...el logro de una comunicación eficaz, basada en una actitud asertiva, que les permita escuchar y

comprender el punto de vista del otro, sus expectativas, necesidades e intereses, intentar coordinarlos con los propios, elaborar opciones creativas que puedan resultar mutuamente beneficiosas o satisfactorias, evaluarlas y tomar decisiones con respecto a ellas, fijar las pautas del acuerdo que dará por resuelto o solucionado el conflicto”. (Marco General – Programa Nacional de Mediación Escolar. Pág. 27)