

«Muchedumbre» de alumnos «Bandas» de padres «Pandillas» de maestros «Grupos» de directores ...y la comunidad educativa

JESUS GARRIDO

Es cierto que, desde hace algunos años, la psicología grupal suele distinguir entre «muchedumbre», «banda», «pandilla», «grupo», «comunidad»... y cierto, también que, con el tiempo, estos nombres han sufrido una cierta degradación significativa: así «muchedumbre» tiene, a veces, el sentido de masa; «banda», un cierto aire de gangster; «pandilla», un tono de confianza y francachela; «grupo», un coto cerrado, y «comunidad», un rumor de religiosos.

En este sentido, serían un disparate los títulos puestos. Etimológicamente, en cambio, la muchedumbre viene de «multitudo» que, aplicado a nuestro caso, significa la impresión que nos producen miles de estudiantes gritando juntos por las calles.

La banda significa «signo», contraseña e ideología, que los padres —muchos padres de una y otra banda— proclaman en estos días por los palacios de deportes.

La pandilla es una «banda pequeña», no ciertamente por su pequeño valor —que es grande—, sino porque suele constituirse por un número reducido de personas: tal es el caso, por ejemplo, de las «pandillas» de profesores de tantos centros (derechas e izquierdas) docentes que nacen aquí y allí, toman el café juntos, visten casi de la misma forma y practican en palabra y voto un lenguaje común. Y, finalmente, ese «agrupamiento» típico que da la responsabilidad legal de los directivos para controlar, dirigir, aceptar o aguantar tanta acción junta.

A PESAR DE TODO, COMUNIDAD EDUCATIVA

Porque muchas veces lo hemos dicho y propugnado: a pesar de todo, Comunidad Educativa. Lo cual significa algo así como «poner en común» lo que cada uno pueda aportar a la educación. Y si la educación consiste en desarrollar todo lo bueno que uno lleva dentro, es muy posible que tanta —algarada para unos, locura para otros, divisiones, enfrentamientos— acción despierte y comunique la voluntad más íntima de todos.

Durante años, se vino diciendo y proclamando que los alumnos tomasen parte activa en su educación, pero se consiguió muy poco. Se les pidió a los padres que participasen, por favor, en la marcha del Centro: las reuniones —casi todas— eran cortas e inermes. Se reclamó de los profesores que hicieran de sus clases una lección de vida e insertasen a sus alumnos en los acontecimientos diarios. Se exigió a los directivos un sentido de grupo y de equipo. La verdad es que, salvo raras excepciones, la respuesta en general era vaga y pasiva.

Ahora que la «muchedumbre» de alumnos se lanzan a la calle, sentimos y decimos que los manipulan; cuando las «bandas» de padres discuten de una y otra parte para hacerse sentir en el pueblo y en el Parlamento, hablamos de intereses creados y de clasismos de toda especie; cuando ves a dos o tres maestros reunidos en los pasillos o pasándose una circular, se sospecha de una «pandilla». Y, cuando el Consejo Directivo del Centro se reúne, parece como si al final se esperase un tono drástico de declaración conjunta.

Lo cual ciertamente no impide el que, en este estado de cosas, la «muchedumbre» se vuelva masa; la «banda», táctica y estrategia; la «pandilla», guerra de nervios, y el «grupo», coto cerrado.

Las cosas así, ¿es posible una Comunidad Educativa?

10 ERRORES DEL SR. DIRECTOR

Recogemos una lista de 10 errores que se han dado prácticamente en muchos Centros por parte de la Dirección y que, de un modo u otro, han influido en empeorar la situación de la Comunidad Educativa. Esto, por supuesto, no quiere decir en absoluto que los integrantes de tal Comunidad («muchedumbre», «banda», «pandilla», «grupo») no hayan tenido lo suyo y grave. Pero hoy nos toca intentar una ayuda a la Dirección. Quizá en este momento un buen acierto va a lograr mucho más que tantos intentos anteriores, cuando los demás tomaban la participación en un puro cumplimiento o cierta colaboración.

1.º Tener miedo a que una clarificación de objetivos y expectativas de las partes integrantes de la Comunidad Educativa pueda llevar a posturas radicales y enfrentadas. En consecuencia, prefieren que las cosas queden semiocultas y que cada uno vaya tirando como pueda.

A veces, esto indica una incapacidad real de comunicación; o también elección de sistemas en los que, más que comunicarse, se producen enfrentamientos; una declaración de principios por parte del Centro, una discusión masiva, etc., lograrán evidentemente efectos contrarios.

2.º Un intento de negociación con «agendas encubiertas», donde nadie sabe qué está detrás y qué se busca en realidad.

Es consecuencia del primer proceso: o se inventa la forma de «clarificarse» debidamente o toda «negociación» va a estar maliciada y llena de sospechas. Muchos directores tampoco lograron entrar en esta fase porque ya sabían que, cuando llegase la negociación, las otras partes no iban a ceder. Por ello es necesario algo fundamental: la negociación, por ejemplo, entre dirección y profesores sólo ataca el problema parcialmente y produce luego, si no se llega a un acuerdo, posturas enfrentadas. En consecuencia se necesita una acción más amplia y participativa de los padres y de los alumnos.

3.º Llegar a decisiones y *compromisos* importantes para toda la Comunidad Educativa, sin que hayan sido debidamente consultadas —ni siquiera informadas, a veces— sus partes integrantes.

Esto lleva —sobre todo, en una situación más o menos tensa— a que cada uno sienta que le han cambiado el «status», la manera de verse y sentirse en la Comunidad; da lugar a sentimientos de inferiorización o, cuando menos, de carencia de importancia para el resto de la Comunidad. Crea sentimiento de manipulación, aunque la dirección haya obrado con la mejor voluntad y, a veces, con el afán de ganar tiempo.

No cabe duda que es imposible consultarlo todo; pero es necesario tener instituido un proceso —básicamente aceptado— de qué cosas requieren opi-

nión y consulta y cuáles pertenecen a la decisión diaria propia de la dirección. Y, consiguientemente, tener un ágil y garante proceso de comunicación.

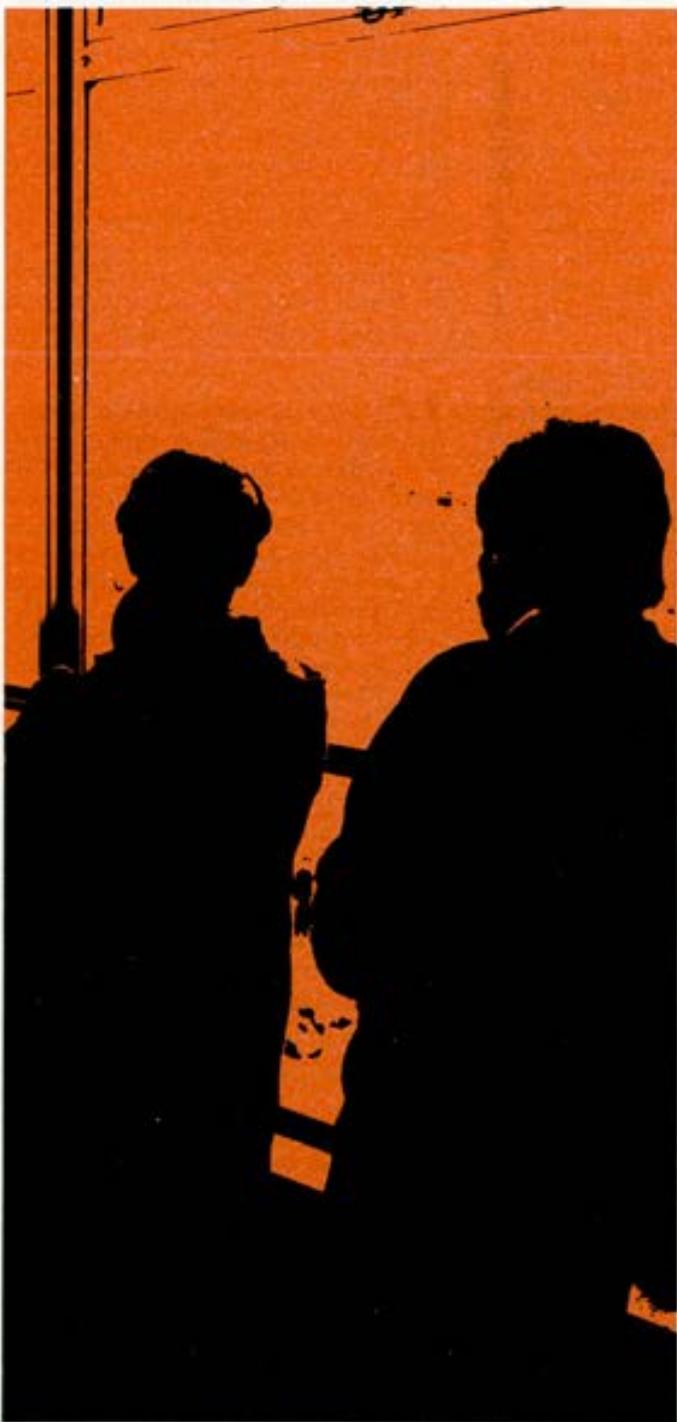
4.º Sin embargo, todo ello puede llevar también a que un **afán de consulta dé la impresión de que todo el mundo tiene en el Centro la misma importancia directiva y capacidad de decisión**. Mucha gente no tiene ni idea de que el participar supone el que cada uno ponga en común su expectativa, negocie y se comprometa. Ese compromiso ha de exigirlo la Dirección y, para ello, tendrá que tomar las decisiones que se requieran y entren dentro de su ámbito.

Pero debe quedar bien claro en el Centro hasta qué grado y en qué cosas se requiere la consulta y cuál es el ries-

go —pero también la intuición— que ha de dejarse a un equipo directivo, para la toma de decisiones y resolución de conflictos.

5.º La Dirección se ve afectada muchas veces para tomar su decisión por una *dinámica externa*. Esto es real. Pero debe tener en cuenta que **no hay peor enemigo del grupo que ver y sentir que uno se mueve no por los que están y por lo que se dice allí, sino porque algún Organismo —en cierto modo, ajeno— obliga a tomar esa postura determinada.**

Es lo que se llama en lenguaje técnico «embajadores»; los que vienen al grupo, pero su cordón umbilical está atado fuera; entonces no se entregan a la dinámica del grupo como personas libres aquí-ahora y en consecuencia el grupo no funciona como tal. El mejor





remedio quizá sería decirlo y mostrar con claridad hasta dónde uno puede decidir por sí mismo. Pero recordar siempre que un grupo constituido por «embajadores» será siempre un grupo preferentemente político.

6.º Resulta imprescindible la relación humana que se da a la gente. Un adulto jamás perdona el sentirse agraviado, menospreciado o criticado delante de los demás. Esto debe saberlo la Dirección y, sobre todo, el Director.

Su gran función ha de ser llevar al grupo a «clarificarse - negociar - comprometerse» y, una vez comprometido, exigir claramente los compromisos. Pero existen Directores que se mantienen en la primera o segunda fase y no ceden. Si deben hacerlo o no es cuestión suya y, a veces, cuestión fundamental en la ideología del Centro; pero habrá que reconocer, entonces, que un sistema participativo no puede funcionar de momento.

Lo que sí es necesario mantener en todo momento es el respeto y atención que cada persona se merece, tal cual es. No se puede hablar de educación si no se acepta a los demás, tal cual son. Eso no quiere decir que se esté de acuerdo; pero supone una alta calidad de visión el saber que cada uno es hijo de su propia historia y que uno de los mejores modos de progreso de las personas es sentirse aceptadas y no criticadas.

7.º Cuando se delega una responsabilidad deben delegarse también los recursos y autoridad suficiente para poder llevarla a cabo.

La retirada de poderes en el momento de negociar ha sido uno de los errores más frecuentes. Otra cosa es entrar en discusión con el delegado de cómo hace o no las cosas, pero no invadir su campo y —muchas veces, públicamente— desautorizarle o despreciar lo que él hizo.

8.º Las personas cercanas a la situación son las que generalmente podrán tener un mejor conocimiento de cada problema: La probabilidad de cometer errores aumenta a medida que la persona que decide está más lejana.

Por ello, existe una consigna que no siempre los directores la han cumplido: «todos en el problema, todos en la solución». Es la forma real y cercana de implicar a cada uno: padres, maestros, alumnos...

9.º Cuando una persona o un grupo de ellas se siente mal en la organización, aunque sea una realidad sólo subjetiva —sólo él lo piensa así— es una realidad y, como tal, ha de ser tratada.

Esto lleva a considerar muchas veces el error de los directores que no dan importancia a los «sentimientos» en el grupo. No quiere decir que cuando una persona se siente bien, apreciada en la

organización, se cuenta con ella, etc., se le resuelvan ya todos los problemas; pero, en la mayoría de los casos, los problemas económicos, disciplinares, jurídicos, académicos, se agravan notablemente porque las personas se consideran —además y preferentemente— como poco apreciadas y poco tenidas en cuenta en el conjunto de la organización.

10.º Es fundamental no tener favoritismo alguno.

Resulta evidente que la Dirección pueda aceptar con mayor grado a quienes de un modo u otro, aceptan mejor unas expectativas comunes, facilitan la negociación o llegan a un compromiso más fuerte y cordial. Pero el «separar buenos y malos» es uno de los grandes errores, producto de la angustia y de un cierto maniqueísmo subliminar. En primer lugar, no es tan fácil distinguirlo (quizá imposible y despótico); y, en segundo lugar, sólo una evaluación objetiva de todo el Centro podrá poner en evidencia las opiniones personales.

Pero es más fácil encontrar «favoritos» entre los que aceptan y se someten que entre los que no se someten a la disciplina orgánica, pero pueden aportar con su trabajo más realidades objetivas en favor de los alumnos. La cuestión es difícil porque también los hay que ni lo uno ni lo otro.

ACTIVIDADES PM 08. ENCUESTA



1.—Preparad una Reunión de autoevaluación del equipo directivo.

2.—Cada uno que cuente, en particular, los dos o tres conflictos que tuvo este mismo curso.

3.—Tratad de ver si tiene relación o no con alguno de los errores de dirección anteriormente descritos o con otros posibles no anotados allí.

4.—Haced lo mismo con algún conflicto tenido con motivo de alguna decisión de todo el equipo directivo.

5.—Reflexionad finalmente por qué se produce el conflicto. Dicho de otro modo: ¿cada una de las 10 reglas ofrecidas podría constituir una normativa de acción en el centro?

6.—Haced lo mismo con otros aspectos donde exista un trabajo grupal: Escuela de Padres, Grupos de Formación Humana del Consejero.