

# DISCIPLINA Y NORMAS DE CONVIVENCIA *en el colegio secundario<sup>1</sup>*

El presente artículo trata sobre la disciplina y las normas de convivencia como factores de desarrollo humano en el colegio secundario. Cuatro son sus fuentes principales: los diversos autores de la corriente que se denominó Escuela Nueva<sup>2</sup>; el Informe Delors<sup>3</sup>; los libros editados por Foro Educativo, en especial el que reflexiona y hace propuestas sobre la educación secundaria<sup>4</sup>; y fundamentalmente la reflexión sobre mi práctica educativa y la de muchos docentes amigos sobre este tema.

## La disciplina: herramienta para lograr el saber ser

En el ambiente pedagógico existe una amplia discusión sobre la pertinencia de hablar de la **disciplina** en el proceso educativo; y esta discusión no es gratuita: tiene que ver con el desprestigio que concepciones erróneas y desacertadas prácticas docentes han acumulado progresivamente sobre el término.

Sin embargo considero que la disciplina es fundamental para la formación integral, para ese pilar que Delors llama el "saber ser". Fui escéptico, creo

que al igual que la mayoría de los maestros de aula, cuando algunos autores (como el recordado Neill, de Summerhill) proclamaron hace unos años la necesidad de eliminar normas y sanciones impuestas desde fuera, dejando la regulación de las relaciones al libre juego de la interacción entre pares y la espontaneidad. La realidad en el aula nos dice otra cosa: nos señala que cuando no hay disciplina imperan la desorganización, el caos, la pérdida estéril de recursos y de tiempo, la ley del abuso y el imperio del más fuerte. Y en este ambiente los

chicos y las chicas no **son** auténticos, no muestran su verdadero ser, no experimentan; más bien se ponen "caretas" y juegan roles estereotipados para evitar ser avasallados.

Pero creo igualmente que es no sólo necesario sino urgente cambiar los paradigmas más vigentes en la actualidad sobre



1 Artículo elaborado sobre la base de la ponencia que presentó en el IV Seminario Nacional de Foro Educativo "Educación de adolescentes: actualidad y perspectivas" (1 de mayo de 1999).

2 Esta corriente tiene sus raíces a fines del siglo XIX, y ha tenido un importante desarrollo teórico. Sin embargo, la aplicación de estos postulados todavía no se generaliza en la práctica cotidiana (más allá del discurso) en muchas escuelas. Muchos de los principios que creemos "descubrir" ahora han sido escritos y experimentados hace años. Lo que falta es convertirlos en sentido común educativo.

3 Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors. *La educación encierra un tesoro*, España, Santillana, 1996.

4 Idel Vexler, Ricardo Morales, Arturo Miranda, Hugo Trelles, Raúl Haya de la Torre. *La educación secundaria de adolescentes en el Perú. Realidad y propuesta de desarrollo pedagógico*, Lima, Foro Educativo, 1997.

JUAN BOREA ODRÍA

COLEGIO HÉCTOR DE CÁRDENAS

este tema, porque no responden ni a las necesidades del adolescente ni a los requerimientos de la sociedad. Al hablar de paradigmas me refiero no a los enunciados teóricos que se suscriben formalmente; la mayoría de maestros en el pedagógico o la universidad hemos estudiado y adherido a los principios pedagógicos de Pestalozzi, Montessori o Decroly, por citar algunos, y hemos coincidido con sus críticas a la escuela tradicional. Pero estas adhesiones no son la guía de la praxis docente; lo que orienta realmente la acción del maestro son los conceptos motivadores profundos, los que se traducen en la acción en el aula, los que afloran en la práctica cotidiana, los que se dejan traslucir en los chistes, en las órdenes y los comentarios. Algunos ejemplos de estos paradigmas reales son identificar el largo del cabello en los varones con un mal comportamiento; suponer que todas las formaciones masivas y obligatorias de adolescentes aumentan en los adolescentes el amor a los símbolos patrios; o calificar como alumno disciplinado a quien nunca habla, no se mueve, no participa, no opina.

El problema, entonces, no es la disciplina en sí; es el concepto que de ella nos formamos. Como un aporte para una discusión al respecto que se hace cada vez urgente, propongo algunos conceptos que orientan mi práctica de formador de adolescentes. Entiendo como disciplina la capacidad de una persona para orientar sus energías y habilidades al logro de sus objetivos e ideales. Por extensión, defino a una colectividad como disciplinada cuando es capaz de canalizar las energías y habilidades de los individuos que la conforman al

servicio de los ideales y objetivos del grupo.

Como conclusión inmediata de esta definición: para que exista disciplina cada maestro debe preocuparse en primer lugar por que cada persona y grupo a su cargo tengan ideales y objetivos. Sin ellos, el grupo o las personas pueden ser amaestradas, acostumbradas, habituadas, atemorizadas, conducidas... pero no disciplinadas. Una vez definidos por cada persona o grupo objetivos e ideales propios, viene el largo proceso, con sus avances y retrocesos, de internalizar actitudes y maneras de actuar, y de lograr coherencia: ese es el camino de la autodisciplina, la única que permite hombres y mujeres dignos y libres. La autodisciplina no surge por generación espontánea; tampoco nace por efecto maravilloso de una charla de convencimiento, una lectura o una jornada de motivación. Al igual que toda actitud, surgirá lentamente como fruto de un proceso educativo que el maestro debe acompañar con paciencia, cariño, firmeza y constancia.

#### **Las normas de convivencia: herramienta para lograr el saber convivir**

Escuela y sociedad son instancias en las cuales las personas interactúan entre sí. De esa interacción nace la necesidad que Delors señala como "saber convivir"; es decir, relacionarse positiva y enriquecedoramente con los otros. Ese saber convivir exige necesariamente normas que garanticen la relación armoniosa y la justicia; pero no hablamos de cualquier tipo de norma, ni de normas elaboradas de cualquier manera. En los autores de la escuela nueva hay

un permanente rechazo a la normatividad de la escuela tradicional por ser ajena a los intereses de los alumnos y las alumnas, y por ser impuesta de manera unilateral. Pareciera que no hubieran pasado los años, pues en general esa sigue siendo la manera de elaborar reglamentos en el sistema escolar.

Las normas y los reglamentos deben promover el desarrollo humano de los adolescentes; para que así ocurra, es preciso cumplir con algunos requisitos:

- Deben ser elaborados con participación y en diálogo con los principales interesados: alumnos y alumnas. Ellos deben tener posibilidad de dar su opinión, y tener asimismo la certeza de que esta opinión es escuchada y tomada en cuenta. Es natural que hayan límites a sus propuestas, límites que irán variando de acuerdo a los diversos proyectos educativos; es igualmente natural que las direcciones deban tener la última palabra, para salvaguardar la axiología del centro y por la minoría de edad de los alumnos. Pero si no existen canales de opinión, los reglamentos pierden legitimidad y entonces las normas en lugar de ayudar al saber convivir se convertirán en instrumentos de represión que generarán rebeldía, como apuntaba el maestro José Antonio Encinas en su "Ensayo de escuela nueva en el Perú"<sup>5</sup>.
- El punto de partida de los reglamentos deben ser los valores implícitos en la propuesta. Ordinariamente las normas se presentan como un conjunto de restricciones, y no se preocupan de

lo más importante: para qué sirven, qué es lo que buscan lograr en la persona y la colectividad. Todo reglamento debería dejar en claro los valores humanos que son la base del posterior enunciado normativo; y asegurarse de que las normas expuestas y su aplicación práctica, sean coherentes con ellos<sup>6</sup>.

### Estímulos y sanciones para aprender a ser y a convivir

Entramos nuevamente en un tema controvertido; Sanderson, uno de los precursores de la escuela nueva, desde su colegio de Oundle escribía: "El castigo de los escolares es un crimen, un pecado. [...] Suprimamos los premios, las apuestas, las notas y calificaciones"; y como él, algunos autores plantean que no debieran existir estímulos y sanciones en el proceso escolar.

Aunque comprendo su punto de partida, no comparto esa opinión. Considero que estímulos y sanciones son no sólo necesarios sino inevitables; si no los da el maestro, hay siempre alguien que los va a dar; porque los seres humanos necesitamos parámetros. Los estudios del conductismo, en especial de Skinner y el condicionamiento operante, son ilustrativos al respecto. Y volvemos a caer en el interrogante sobre qué paradigmas tenemos al respecto. Los

estímulos y las sanciones ayudan a adquirir hábitos, consolidar actitudes y decantar comportamientos; pero... ¿a qué estímulos y sanciones nos referimos? Si identificamos la sanción con el golpe, la injusticia o la represión; y el premio con objeto, favoritismo, individualismo, es normal que los rechacemos porque no son educativos. Pero esos son tan sólo unos de entre los tipos existentes. Hay que buscar con creatividad y actitud científica los estímulos y las sanciones adecuados a los adolescentes a nuestro cargo y coherentes con los valores que propugnamos. Entre ambos debe igualmente existir un equilibrio dinámico, dependiente de la marcha del grupo y de las necesidades de las personas.

Lamentablemente en la vida ordinaria de la escuela se utiliza mucho más la sanción que el estímulo, cuando debería ser todo lo contrario. Si queremos que disciplina y normas conduzcan al desarrollo humano, debemos utilizar con mayor frecuencia el estímulo: la felicitación, el reconocimiento de méritos, la aprobación en privado y en público de los comportamientos positivos. Ordinariamente el alumno acude a la dirección o a la oficina de normas cuando ha hecho algo malo... ¿y por qué no cuando ha hecho cosas buenas?

En cuanto a premios, no se piense que el adolescente busca objetos o dinero; el mayor estímulo es la conciencia de haber hecho bien las

cosas, el logro de éxitos. Un ejemplo de esto son los video juegos; chicos y chicas pasan horas frente a sus pantallas, invierten en ellos su escaso dinero, con el único aliciente de superar sus rendimientos anteriores... ¿No podemos generar un interés similar para los contenidos, las habilidades y los valores que intentamos enseñar en los colegios?

Las sanciones son igualmente necesarias; pero para que



5. José Antonio Encinas, *Un ensayo de escuela nueva en el Perú*, Lima, Minerva, Lima, 1932; edición facsimilar editada por el CIDE, Lima, 1986.

6. Sin olvidar que los alumnos también tienen que dar su palabra sobre los valores, y la manera como ellos los conciben y asumen.

éstas sean educativas tienen que cumplir algunas condiciones:

- No deben nunca humillar a quienes la reciben; aun cuando hayan habido severas transgresiones a una norma, la humillación y la violencia física no pueden ser aceptadas.
- Deben estar estipuladas en los reglamentos para evitar la discrecionalidad en su aplicación. Si estos reglamentos han sido elaborados por consenso, y las sanciones se aplican tras un diálogo con el infractor, su efecto será correctivo.
- Deben ser aplicadas por el maestro como medida de corrección, y no como venganza por un acontecimiento o como desfogue de la cólera o el mal humor del docente. Y asegurarse de que el alumno sancionado las entienda correctamente.

La escuela tiene el reto de ser creativa para dar sanciones que ayuden a la mejora del comportamiento. Ciertamente es una tarea difícil. Pero aplicarlas de otra manera es contraproducente; pueden servir para el control, pero no para la disciplina; y su resultado será el rechazo, la rebeldía y la "necesidad" de una mayor represión.

Los formadores no solemos utilizar las sanciones y los estímulos más efectivos para los adolescentes: la aprobación y desaprobación de los coetáneos, de los amigos, de los compañeros. Todos los estudios de adolescentes señalan el comportamiento fuertemente gregario en esta edad; lo sabemos, pero son conocimientos que no llevamos a la práctica. Si logramos que el grupo asimile y se apropie de los valores y comportamientos que proponemos, a través de su propia interacción iremos orientando el proceso sin intervenir di-

rectamente. Por ejemplo: si logramos que el grupo rechace el abuso sobre un menor o uno más débil considerándolo una cobardía, cuando alguien nuevo o que no ha internalizado la regla intente abusar no será estimulado por los compañeros con la admiración al vivo o el avezado, sino que más bien será frenado por la acción de los mismos compañeros, que lo considerarán un cobarde. Esta internalización de valores es fruto de un largo proceso sobre el que no me puedo aquí explicar, pero pueden consultar en el artículo que sobre el tema escribí en la revista *Páginas*<sup>7</sup>.

#### Libertad, participación y pertenencia como ejes de la disciplina escolar

A contrapelo de lo que ciertos paradigmas de disciplina propugnan, el punto inicial de la disciplina escolar de adolescentes está en la libertad. Uno de los precursores de la escuela nueva, Francis Parker, plantea sobre ella la base de su pedagogía: "me convencí de que el hombre no puede aprender la libertad sino siendo libre. Al asumir la dirección de la Escuela Normal (Chicago) resolví actuar de acuerdo con ese pensamiento"<sup>8</sup>; estos planteamientos fueron difundidos por uno de sus discípulos, Jhon Dewey. El informe Delors señala que "todos los seres humanos deben estar en condiciones, **en particular gracias a la educación recibida en su juventud**, de dotarse de un pensamiento autónomo y crítico y de elaborar un juicio propio para determinar por sí mismos qué deben hacer en las diferentes circunstancias de la vida". Si desde el siglo pasado hasta la actualidad conocemos esto... ¿por qué este

desencuentro? Nuevamente debemos referirnos a los distintos paradigmas que hay detrás del uso de la misma palabra: libertad.

Eriksson señala que el adolescente vive un intenso proceso de definición de su identidad. Parte importante de esa definición es tomar decisiones que lo comprometen vitalmente. Sin embargo la matrícula en la escuela, una decisión que lo comprometerá en un periodo clave de su vida, es generalmente tomada sin su opinión, y menos su consentimiento. Este solo hecho ya favorece el rechazo, la rebeldía y la indisciplina.

Considero que antes del proceso de inscripción en la secundaria, cada colegio debe plantear con claridad al adolescente sus valores, principios, métodos de trabajo y nivel de exigencia. Y éste debe optar en ese momento y renovar luego en algunos periodos claves de su vida escolar, sobre su permanencia o no en el mismo. La experiencia de quince años de aplicar este sistema en el colegio Héctor de Cárdenas ha sido positiva. Porque hay que recordar que una opción libre implica también renuncias a otras opciones, y compromiso con lo que se ha optado. Muchas veces el adolescente fallará (como también fallamos los maestros); pero la opción tomada hace más fácil el diálogo, la corrección, el estímulo y la sanción. Esta capacidad de opción debe ser desarrollada con un clima de permanente libertad de opinión, de espacios para la crítica y el aporte, de posibilidades de actuar.

Este clima favorecerá otro sentimiento sin el cual es casi imposible para un colegio generar autodisciplina: el sentimiento de pertenencia, de formar parte de la institución no porque sus padres los han obli-

gado o inscrito, sino porque ellos así lo han decidido, porque la aman, porque se sienten acogidos y queridos. Si me siento parte, haré lo posible para que **mi institución y mis compañeros** sean mejores y logren sus objetivos.

No habrá sentimiento de pertenencia si los alumnos no tienen participación activa en su centro. Y nuevamente debemos volver a los paradigmas. Participar no es constituir la masa de maniobra en actividades diseñadas **por los profesores para ellos**, aun cuando la labor de los docentes al respecto sea esforzada y entusiasta. Hay participación cuando los alumnos y las alumnas toman parte en el diseño, la programación, la ejecución, la evaluación, la gestión... cuando se sienten y son realmente responsables de la vida de la institución. Por supuesto que al nivel que su edad y situación les permite, pero sin mezquinar nada de lo que efectivamente pueden hacer. No hay que temer que la participación origine caos o inversión de principios y valores, si la promovemos progresivamente y sobre la base de un trabajo de formación de conciencias y responsabilidad. La experiencia que tengo en el Héctor de Cárdenas, en el cual chicos y chicas de secundaria participan prácticamente en la mayoría de las decisiones que se toman (incluso, por dar un ejemplo, participan con voz y voto en la contratación de los profesores), me permite aseverar que esta disposición ayu-

da a la disciplina, y sobre todo al saber ser y saber convivir.

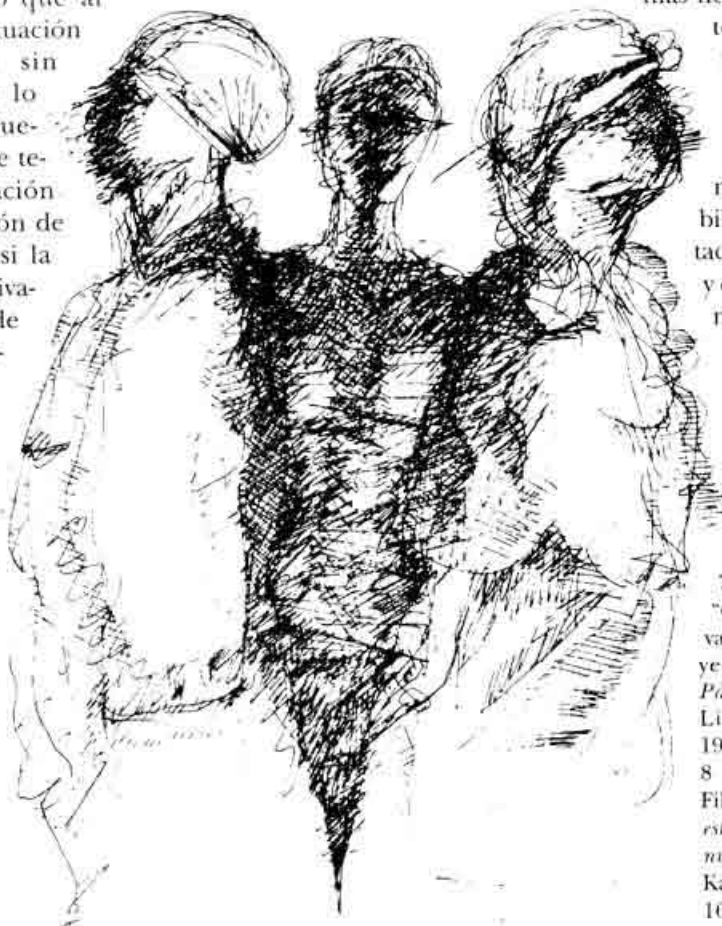
### El rol de los tutores, profesores y psicólogos

Orientar y acompañar a los adolescentes en su desarrollo humano no es tarea fácil. La principal complejidad radica en que esta tarea es una relación entre personas, seres con su propia individualidad, experiencia, valores, virtudes y defectos. Los autores de la escuela nueva, el informe Delors y Foro Educativo coinciden desde distintos lugares y épocas en considerar al alumno y la alumna como eje de la actividad formativa; esa misma consideración es la que ha llevado en la actualidad, en el aspecto instructivo, a cambiar el paradigma de la enseñanza por el del aprendizaje.

Para hacerlo viable, la escuela debe planificar adecuadamente el conjunto de servicios y actividades de acompañamiento y orientación a lo largo del avance en el sistema y respecto a su tránsito a la vida activa.

El derecho de los adolescentes a recibir este servicio se concreta, fundamentalmente, a través de la acción tutorial. Denominamos como tutores a los docentes designados por la dirección para acompañar de manera especial a un salón o un grupo de adolescentes en su proceso de desarrollo. Actualmente funcionan en la mayoría de colegios particulares, e igualmente los considera el proyecto experimental del bachillerato, pero no la secundaria estatal. Debe hacerse extensivo a ella, pues es la adolescencia el momento en que su acción es

más necesaria. Sin tutores con algunas horas pagadas para que se dediquen al acompañamiento, la posibilidad de orientación será débil, y dejada a la buena voluntad de maestros que brindan generosamente su tiempo y su dinero; pero



7 Juan Borea, "Cómo educar en valores en un proyecto escolar", en *Páginas* N° 146, Lima, agosto de 1997.

8 Lourenço Filho, *Introducción al estudio de la escuela nueva*, Buenos Aires, Kapelusz, 1964, p. 165.



no podemos plantear un sistema sobre la base de comportamientos excepcionales.

No cualquiera puede ser tutor; esta función requiere de calidades humanas y personales, de una capacidad de empatía y dedicación que no se consiguen sólo con el título pedagógico. El tutor es una persona que se involucra en la vida de sus alumnos; que los acoge y aprecia más allá de lo formal, que se "compra el pleito"<sup>9</sup>. Debe ser un amigo; no una persona que finge ser joven o que hace lo que los muchachos llaman la "patería", sino el amigo adulto al que los adolescentes pueden recurrir con confianza.

Pero el tutor no es el único participante en este proceso; todos los profesores deben tomar parte en el mismo, que es la clave de la labor docente. Las nue-

vas tecnologías de información van a modificar la función instructiva de la docencia; pero lo que no va a cambiar, y al contrario se hará cada vez más necesaria, es la función del profesor como acompañante, como guía, como orientador. Como señala el informe Delors, "nada puede sustituir a la relación de autoridad, pero también de diálogo, entre el maestro y el alumno".

En su propuesta sobre secundaria, Foro Educativo sostiene que el servicio de orientación que brinda la escuela debe tener las siguientes características:

- Ser continuo.
- Incorporar las distintas personas e instituciones que intervienen en la educación.
- Atender a las peculiares características de cada alumno, en su respectivo entorno.

- Capacitar a los adolescentes para su propia auto orientación y crear en ellos una capacidad y actitud activa hacia la toma de decisiones fundamentales sobre el propio futuro.

Dentro de él, cada uno tiene un papel definido. El tutor dirige la elaboración de los planes del servicio; coordina con el psicólogo, con la familia, con los alumnos, y se ocupa de las tareas cotidianas. Preferentemente debe tener clases con sus alumnos para conocerlos bien y mantener contacto permanente.

El docente da sus clases, y al mismo tiempo debe ser acompañante y guía del adolescente. Coordina con el tutor para las acciones de orientación.

El psicólogo escolar aborda los mecanismos psicológicos

que intervienen en el aprendizaje. No necesariamente tiene contacto directo con los alumnos, excepto en casos de situaciones que requieran su participación de modo directo.

El educando es la pieza central, en tanto la razón de ser del sistema educativo. Puede ser un agente con participación importante. Si se comprende lo que es un adolescente, se pueden aprovechar sus potencialidades: capacidad para actuar en grupo, capacidad de comprender cognitivamente, capacidad de organización, etc.

### Problemas de la familia para cumplir su rol orientador con los adolescentes

La familia es la primera instancia de socialización; en su interior se van generando los sentimientos, los valores, las actitudes, los hábitos. Es a través de ella que se da el nexo entre lo individual y lo social. Con relación al sistema educativo, hay dos formas básicas de participación de la familia en conexión con el Servicio Educativo. Una forma está dada por la acción individualizada de participación; la otra forma es la grupal e institucionalizada a través de comités de aula, asociación de padres de familia, etc.

Sin embargo en la vida actual, sobre todo en las sociedades urbanas, las familias tienen cada vez menos capacidad de acompañar a sus hijos adolescentes en los procesos de formación. Padre y madre deben salir al mercado laboral; un mercado que el neoliberalismo

en boga ha hecho retroceder a criterios del siglo XIX, con jornadas reales (más allá de lo que digan las leyes) que duran hasta las siete u ocho de la noche y que incluyen muchas veces los fines de semana. Con frecuencia los adolescentes llegan a un hogar vacío, donde nadie los acoge. Padres y madres regresan tarde, cansados, y no tienen disposición para el diálogo; a lo más ven juntos la televisión.

Ante esta realidad la escuela debería ampliar sus horarios de atención: tener más tiempo al adolescente bajo su esfera de influencia. Esto implica aumentar las horas de clases, pero también ofrecer en las tardes talleres, actividades culturales, deportivas, recreativas, religiosas. En muchos colegios particulares el horario de clases es hasta las tres de la tarde, y luego se brindan espacios para que el adolescente permanezca en el local en actividades diversas. Es necesario dotar a la escuela estatal de estas posibilidades. El aumento de locales escolares y la disminución del índice de natalidad hacen posible que el Estado pueda eliminar progresivamente los dos turnos (mañana y tarde) que ahora existen, para convertirlos en un solo turno con mayor cantidad de horas de clase; que brinde además en las tardes las oportunidades de formación antes señaladas.



### Tengamos alumnos felices

Quiero culminar este artículo reflexionando sobre un valor al cual se le toma poco en cuenta al diseñar los proyectos educativos: el valor de la **felicidad**. Generalmente ponemos por delante el deber, la responsabilidad, el orden, la eficiencia, el estudio, la creatividad, la productividad; valores todos sumamente importantes y que deben cultivarse con esmero. Pero que deberían estar subordinados a la felicidad, porque una vida sólo tiene sentido si alcanza la felicidad. Que conste que no me refiero al hedonismo o al capricho, sino a la auténtica felicidad. La que proviene del desarrollo integral de la persona, del sentirse contento porque se ama y se es amado, de los ideales conquistados, de la superación, de la dignidad.

La disciplina y las normas **pueden y deben** ayudar a que alumnos y alumnas sean felices en nuestros colegios y en sus vidas; de otra manera no tienen ningún sentido como elementos formativos, y pasan a formar parte del arsenal de recursos para la alienación, el control y la sumisión. □

9. Los alumnos deben sentir que el tutor los aprecia personalmente, y vive sus problemas apoyándolos como persona mayor. Pero este involucrarse es bastante desgastante para la persona que realiza la tarea, que estará expuesta a los cambiantes estados de ánimo de los adolescentes así como a la frecuente incompreensión de ellos mismos, y eventualmente de padres y directivos. La figura de Mr. Keating en la película "La sociedad de los poetas muertos" ilustra esta situación.