

## **Claves para mejorar la convivencia en contextos socioeducativos**

### ***Keys to Improve Coexistence in Socio-educational Contexts***

FERNANDO GONZÁLEZ-ALONSO

DOCTOR POR LA USAL. PROFESOR FACULTAD DE EDUCACIÓN,  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE SALAMANCA

JOSÉ LUIS GUZÓN NESTAR

DOCTOR EN FILOSOFÍA. CES DON BOSCO UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

ROSA MARÍA DE CASTRO-HERNÁNDEZ

DOCTORA POR LA USAL. PROFESORA FACULTAD DE EDUCACIÓN,  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE SALAMANCA

NOA MARÍA CARBALLA-RIVAS

DOCTORA EN COMUNICACIÓN. UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE SALAMANCA

---

#### **Resumen**

Las instituciones socioeducativas, pueden ser espacios de vida y trabajo, donde la mejora de la convivencia y la paz se perciban con transparencia. Esto se puede lograr a través de un proyecto común materializado en unas claves debidamente planificadas para vivirlas en la comunidad educativa: la educación en valores, la colaboración, la comunicación, el clima institucional, la toma de decisiones, la participación, la educación emocional, de la paciencia y de la interioridad.

**Palabras clave:** clima institucional, participación, toma de decisiones, convivencia, valores.

#### **Abstract**

Socio-educational institutions might become spaces of life and work, where the improvement of coexistence and peace are perceived with transparency. This can be achieved through a common project that crystallises in a set of keys properly planned, to be lived within the educational community: education in values, collaboration, communication, institutional atmosphere, decision-making, participation, emotional education, patience and interiority.

**Key words:** institutional atmosphere, participation, decision-making, coexistence, values.

## 1. INTRODUCCIÓN

Para disminuir la conflictividad y violencia en los centros escolares y socioeducativos y mejorar la *convivencia escolar*, es necesario tomar en cuenta unas claves de actuación y aplicar las medidas correspondientes. Se plantean y desarrollan en este artículo las claves y medidas que han de ser acogidas en la *escuela* o espacio socioeducativo, donde se ha de percibir un entorno de *vida y de trabajo*, donde las interrelaciones pueden llevar a la convivencia mejorada.

Se explicita la importancia que tiene la educación en *valores* en la formación de los menores y su presencia en el currículo escolar. En concreto, se señalan cuáles pueden ser los valores más relacionados con la convivencia institucional en relación con las necesidades humanas que Maslow (1983) puntualiza en su pirámide, también conocida como *jerarquía de necesidades*.

Se destaca la importancia que tiene la *colaboración* desinteresada y la *comunicación* entre los miembros de la comunidad educativa y cómo si se articula correctamente, son poderosas herramientas para mejorar la convivencia del entorno. Si la colaboración y comunicación se produce entre las *familias*, el *centro* y los *menores* –como hijos y alumnos– conseguirán buenos modelos, alcanzarán la educación necesaria y aprenderán con mayor eficacia, todo ello en un entorno más tranquilo y pacífico. Es lo que se conoce como el *triángulo de la colaboración* ineludible. Se subrayan algunas pautas y criterios a tomar en cuenta entre familias y profesorado para que la comunicación sea mejor y, por consiguiente, los procesos formativos.

**Figura 1.** Claves para la convivencia escolar.

Fuente: elaboración propia.



De igual forma, se indica que el *clima de una institución* hay que cuidarlo y trabajarlo adecuadamente, pues, desde la colaboración y la serenidad activa y solidaria, las tareas a realizar y la convivencia se desarrollan mejor. Sucede lo mismo con la *toma de decisiones*, el proceso a seguir y las técnicas a desarrollar, para que se construya y mejore la convivencia. Se explicita qué es la participación, qué condicionantes tiene y cuáles son sus niveles. Al ser tomados en cuenta y planificados en un proyecto común institucional, entre otros aspectos, la convivencia se ve favorecida. Como claves a trabajar en proyecto, se suman la educación emocional, de la interioridad y de la paciencia, como elementos esenciales para mejorar la convivencia en el contexto educativo, tal y como se resalta también en las conclusiones.

## **2. LA ESCUELA, ESPACIO VITAL DE TRABAJO Y CONVIVENCIA**

La escuela es un espacio de convivencia entre miembros de una misma comunidad educativa, que comparten un proyecto común, una formación para la vida, con diálogo, valores y contexto participativo, desde una visión democrática, solidaria, basada en el respeto, la libertad y la colaboración desinteresada. La escuela es el ecosistema social y humano de entendimiento y cooperación (Lorenzo, 2001).

La escuela ha de ser creativa en ecosistemas pacíficos e inclusivos, donde la diversidad y la convivencia se respeten desde el diseño creativo de una cultura escolar, a partir del análisis de la realidad del centro, respetando el pensamiento diferente, las situaciones personales y las visiones culturales, para responder a las necesidades personales y educativas de su población escolar, debidamente reflejada en el Proyecto Educativo.

La red de comunicación escolar y social favorecerá, en la escuela y en los ámbitos socioeducativos, entornos de comunicación que favorezcan el trabajo diario y la disminución de conflictividad y generación de espacios de paz y de convivencia, presentes tanto en el aula como en el deporte escolar (González-Alonso y Cachazo, 2016). La escuela necesita trasladar los valores de sus maestros y agentes deportivos vacacionados, a la vida diaria escolar, a la actividad física y al deporte y viceversa (Sánchez y González-Alonso, 2014).

La escuela podrá ser un espacio vital si el diálogo, la ilusión, el esfuerzo y la dedicación constante se dan a través de la reflexión, la complacencia en el

trabajo, el esfuerzo, la interrelación y los pensamientos creativos, envolviendo con el estilo de cultura propia, un espacio compartido y solidario con ganas de vivirlo, donde la institución socioeducativa se forma como un ecosistema que genera ilusiones, imágenes y estilos creadores y críticos (Medina y Sevillano, 1994).

Si la escuela y demás espacios socioeducativos, sean de ámbito formal o no, educan desde los valores, incorporando importantes experiencias al currículo, favoreciendo el diálogo, la paz y la convivencia, y propiciando, según González-Alonso y Guzón (2018), la motivación necesaria, se impulsarán mejores personas para la vida y para el desarrollo laboral, siendo sin duda, mucho más felices (González-Alonso y Castro-Hernández, 2015).

### **3. LOS VALORES DE LA CONVIVENCIA INSTITUCIONAL**

Entre los valores humanos, hay muchos que promueven la convivencia en la escuela y en los entornos educativos no formales.

La conocida pirámide de Abraham Maslow (1983) puede ayudar a la comprensión, si se ha alcanzado la *autorrealización*, la utopía, el ideal, a través de una actitud de sacrificio y formación personal o grupal. El ideal o ideales desarrollados por la persona, para conseguir sus objetivos y lograr su fin, han sido los valores por los que ha luchado y esforzado, como metas atrayentes en sí mismas. Una vez cubiertas las necesidades básicas, las personas tendemos con nuestro esfuerzo personal a otros ideales superiores, que nos hacen más felices.

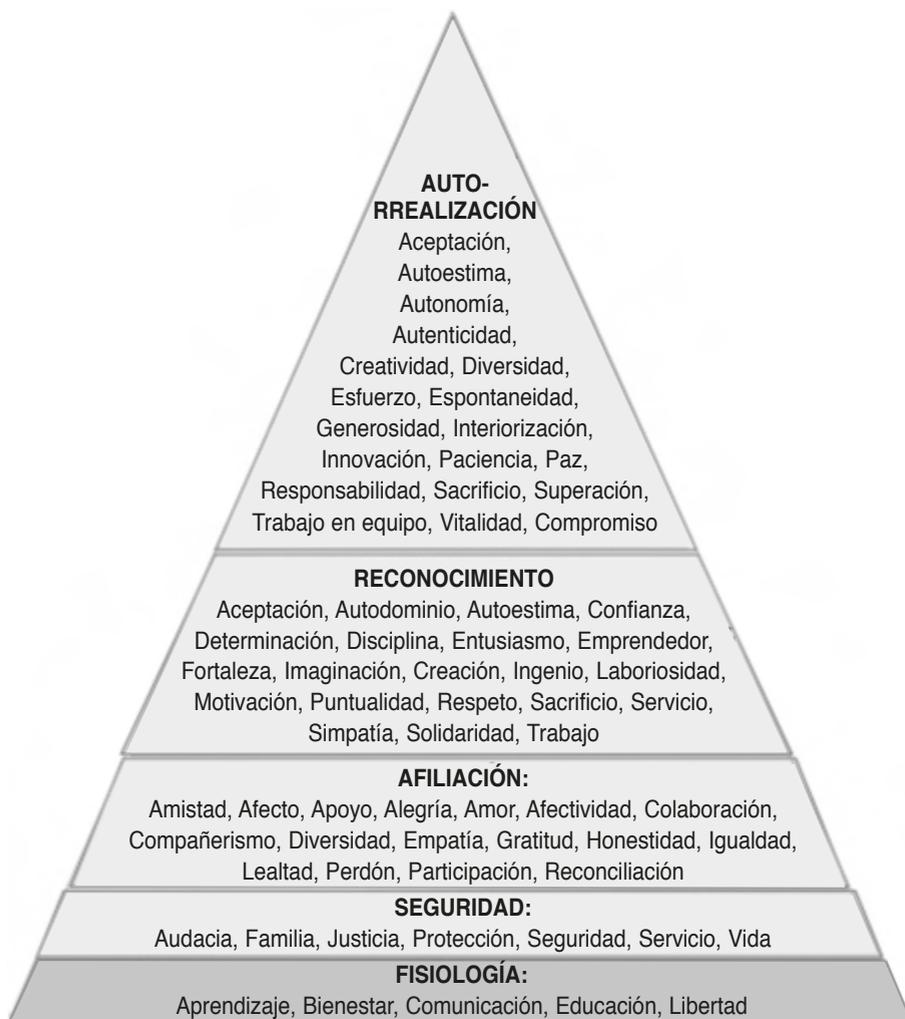
Como se puede observar en la figura, en cada una de las necesidades básicas, se han asociado algunos valores que juegan un papel protagonista en el logro de estas y en la consecución de necesidades, ideales y valores más elevados. Solo desde el sacrificio, la abnegación y la voluntad personal, se los pueden alcanzar.

Quien pretenda cubrir las necesidades básicas, se conformará con los valores que se apuntan. Quienes buscan la *autorrealización*, pasando por los valores asociados a necesidades como la seguridad, la afiliación y el reconocimiento, optan por valores de la parte superior (Arellano y Cámara, 2017) como aceptación, autoestima, autonomía, autenticidad, compromiso, creatividad, esfuer-

zo, espontaneidad, generosidad, innovación, madurez, moralidad, organización, paciencia, paz, responsabilidad, sacrificio, superación, trabajo en equipo, vitalidad, etc. (Carrillo et al., 2009).

**Figura 2.** Los valores hacia la convivencia a partir de pirámide de Maslow.

Fuente: elaboración propia a partir de <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>



Si lo que deseamos es satisfacer la necesidad humana de la convivencia escolar o mejorarla en sus planteamientos y resultados, optaremos desde la *auto-realización*, por trabajar en determinadas actuaciones, valores como la aceptación, el compromiso, la creatividad, el esfuerzo, la paz, el sacrificio,

la superación y el trabajo en equipo. La inclusión de estos en proyectos específicos con actividades coherentes en *planes de convivencia escolar* será fundamental para lograr la convivencia deseada y planificada.

#### **4. EL TRIÁNGULO DE COLABORACIÓN PARA LA CONVIVENCIA**

Escuela y familia tienen el reto ineludible de la colaboración, donde aúnen esfuerzos que redunden en beneficios educativos a través de las diversas maneras colaborativas (García-Bacete, 2003), donde se perciba una productiva interrelación, que aclare los desconciertos que en ocasiones surgen (Segovia, et al., 2016).

Según Lorenzo (2001), para fomentar dentro de la cultura escolar la convivencia, habría que promover una serie de actuaciones, donde la colaboración desde la delegación y la corresponsabilidad de todos generarían un aprendizaje cooperativo de toda la comunidad escolar. Por ejemplo, colaborar en:

- La creación de un clima de apertura y de confianza; identificación de las implicaciones de la cultura de colaboración para desarrollo profesional propio y para la institución educativa.
- La propuesta de espacios y tiempos para la reflexión desde los seminarios, los departamentos, las comisiones, delegaciones, coordinaciones o tutorías prescritas, o en grupos específicos creados para tal fin.
- La integración de padres, madres, profesorado y alumnado en la colaboración desinteresada en un proyecto formativo común.
- Las actuaciones y actividades concretas donde todos tienen su participación corresponsable en trabajo de equipo.
- El control y apoyo solidario de la tarea encomendada.

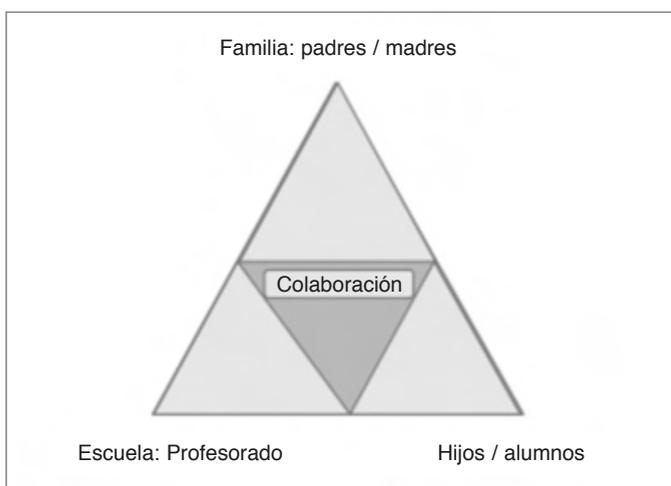
Se trata de crear una cultura colaborativa, donde se asuma responsablemente la actitud generosa y desinteresada como modo de vida frente a las actividades que forman parte del proyecto escolar, de la interrelación con todos, de la cooperación y participación en el bien común, especialmente en el aprendizaje y desarrollo de los menores, los hijos de las familias, los alumnos y alumnas en las aulas. El ser ejemplo y modelo para ellos y ellas, es funda-

mental por parte de los educadores, ya sean padres, madres, maestros o maestras, guardando siempre la coherencia tan anhelada entre lo que piensan, dicen y hacen.

Se trata de encontrar y vivir un valor añadido en la comunidad educativa: la colaboración con un estilo propio que une en compromiso lo personal con lo profesional, lo familiar con lo escolar, lo filial con lo académico, para transformar progresivamente el centro escolar mejorando la convivencia como tarea de todos. Es el triángulo de la colaboración por la convivencia entre la familia, la escuela y los menores.

**Figura 3.** Triángulo de colaboración para la convivencia entre familia, escuela y menores.

*Fuente:* elaboración propia.



Esta cultura colaborativa orientada no solo hacia la consecución de la paz y convivencia, sino también a la formación y adquisición de los aprendizajes, es tarea participativa y compartida entre todos, desde la responsabilidad y el cargo de cada uno o de los equipos a que pertenezca. La comunidad educativa y la colaboración desinteresada entre los miembros de sus estamentos, constituyen una excelente herramienta para la formación de los niños y el logro de los objetivos que se propongan, como puede ser la paz escolar.

La cultura de la colaboración para el aprendizaje y la convivencia se consolida en las aulas contando con la ilusión, dedicación y participación personal y

de los organismos a los que se pertenezca en el centro. La capacidad de trabajo en equipo, con los métodos, técnicas y recursos necesarios, marca el sentido de la experiencia colaborativa.

Como indica Lorenzo (2001), para conseguir la innovación educativa y el desarrollo, la escuela requiere de espacios de *convivencia* y cultura de *colaboración*, sino no serán viables, ya que, al trabajar para educar juntos a personas, se requiere la actitud de compromiso y responsabilidad de todos.

## **5. LA COMUNICACIÓN PARA LA CONVIVENCIA**

El análisis etimológico de *comunicación* (Lorenzo, 2001) nos sitúa en la voz latina *communis*, con el sentido de lo común y compartido. La comunicación entre personas se da cuando comparten experiencias afines y mensajes, que producen entendimiento y comprensión. Los mensajes cuentan con el proceso clásico del emisor, codificación, canal y receptor con la precisión y calidad necesarias para que la comunicación sea efectiva (Evans y Russel, 1989). Si esta no se produce, se ha de utilizar un proceso de *decodificación* y de *retroalimentación* o *feedback* para repetir la comunicación del mensaje y situar cada elemento en el esquema prescrito.

Harding (1986) es quien asegura que el 70% de nuestro día lo dedicamos a comunicarnos. Si entonces hubiera conocido de la existencia y el uso de internet, con sus redes sociales, foros y chat, estaríamos en un porcentaje más elevado. Si la comunicación se da en el ámbito familiar se ha de cuidar mucho los tiempos, los lugares, las formas y se ha de cuidar mucho los tiempos, los lugares, las formas y como señala Guzón Nestar, Castaño-Calle e Iglesias-Martín (2018):

Los miembros de familias fuertes trabajan para desarrollar buenas habilidades de comunicación y pasan mucho tiempo hablando entre ellos. Hablan de las cosas pequeñas y triviales, así como de los asuntos profundos e importantes de la vida. La comunicación es el alma de sus relaciones. Es la forma en que se expresan el amor y otras emociones. Las relaciones se desarrollan en el contexto de la comunicación. No podemos evitar comunicarnos, y depende en gran medida de nosotros que la comunicación en nuestras familias sea efectiva o ineficaz. Una comunicación efectiva significa: ser abierto y honesto, amable; escu-

char atentamente, sin distracciones; verificar el significado de los mensajes que no están claros; evitar «leer la mente»; caminar una milla en los zapatos de la otra persona; confiar el uno en el otro; evitar criticar, evaluar y actuar con altanería; lidiar con un problema a la vez; tratar con detalles en lugar de generalidades: atacar el problema, no el uno al otro y tener una actitud comprensiva. (p. 183).

Por eso, en palabras de los mismos autores Guzón Nestar, Castaño-Calle e Iglesias-Martín (2018):

La comunicación es la clave para las buenas relaciones familiares. Sin poder hablar ni escuchar, tu hijo adolescente no puede decirte lo que necesita, no puede ofrecerte apoyo y no puede negociar contigo sobre los límites y el comportamiento aceptable. (p. 179).

Esta es parte de la importancia que tiene la comunicación en el entorno familiar, que es la base para la comunicación entre amigos y en el centro escolar, siendo fundamental para el desarrollo de la convivencia, pues cuando la comunicación se rompe o resquebraja entre miembros del centro, surgen conflictos que pueden escalar progresivamente. Restablecer la comunicación con técnicas adecuadas, como la mediación, la negociación o el arbitraje, disponen a las personas hacia actitudes pacíficas.

Si en el centro educativo se cuida y potencia la comunicación sana, frecuente y eficaz entre todos los miembros y a diferentes niveles, será más sencillo lograr las finalidades educativas, el aprendizaje y la convivencia escolar. De ahí que la comunicación entre los órganos unipersonales y colegiados, entre los miembros del consejo escolar, del claustro, tutores, departamentos, padres y alumnado, sea tan vehicular como instrumental, tan necesaria como importante, por lo que hay que mantener una actitud positiva de atención, cuidado, análisis y promoción, para contar todos con mayores y mejores habilidades y capacidades comunicativas.

La comunicativa en espacios socioeducativos ha de guardar una coherencia en todos los sentidos, tanto en ámbitos formales como no, donde se pueden utilizar diferentes redes de comunicación ya conocidas como la cuadrangular, circular, arracimada y centralizada, dependiendo de dónde parta la información y si llega directa y simultáneamente a todos los interesados o se transmite procesualmente de unos a otros a través de los canales establecidos.

De ahí que según González-Alonso (2019):

La buena comunicación es una parte importante de todas las relaciones y es una parte esencial de cualquier asociación vigorosa. Todas las relaciones tienen altibajos, pero un estilo de comunicación saludable puede facilitar el manejo del conflicto y construir una sociedad más fuerte y saludable. A menudo escuchamos lo importante que es la comunicación, pero no lo que es y cómo podemos utilizar una buena comunicación en nuestras relaciones. (p. 7).

Más allá de la fría comunicación administrativa, cuidarla entre los miembros de la comunidad educativa, y de esta con otras instituciones afines con las que se comparte proyectos comunes, será favorecedora de los objetivos planificados y de la deseada convivencia escolar, como clima envolvente y necesario.

Las familias, las pandillas de amigos, el colegio, la universidad, las empresas y ámbitos laborales requieren cada vez más a personas que, además de contar con la formación de calidad necesaria, muestren habilidades comunicativas y sociales, donde los valores de la cultura de la paz y la convivencia han de ser visibilizados.

### **5.1 La comunicación de familias y profesorado para la convivencia**

Según Guzón Nestar (2018), las familias han de realizar una comunicación fluida y eficaz con el centro, construyendo puentes de comunicación, donde se ponga de manifiesto una actitud abierta y participativa.

Asegura el mismo autor que existen unas *pautas* que han de atender las *familias* para que la *comunicación* con el entorno escolar sea beneficiosa para la convivencia, entre ellas, cuidar las tutorías y entrevistas como herramientas importantes de comunicación y prevención; implicarse y participar en las tareas escolares; informar de los problemas y alteraciones significativas del hogar; escuchar, no imponer y respetar a los docentes, fomentar la formación con los padres y madres a través de encuentros de convivencia familiar, escuela de padres, etc.

Entre las *pautas* que el *profesorado* ha de cuidar para que con la comunicación se favorezca la convivencia, se encuentran el interés por la situación

familiar y sus inquietudes; la escucha activa y el uso de un lenguaje adecuado y claro; hablar con las familias, mostrar interés y usar, correctamente, la información recibida; llegar a acuerdos y estrategias conjuntas y asesorar y compartir en el consejo escolar, en el servicio de orientación y de mediación.

Al tomar en cuenta estos criterios basados en el fomento de la comunicación entre las familias y los centros educativos, necesariamente, se va a ver favorecida la convivencia y el clima escolar, puesto que suscitar y mantener una comunicación sencilla y a la vez vigorosa es destacable como veremos a continuación.

## 6. EL CLIMA INSTITUCIONAL PARA LA CONVIVENCIA

El clima institucional es otra *base* fundamental para sostener y potenciar la convivencia escolar. Lorenzo (2001) la define como:

El *ecosistema* resultante de los procesos de comunicación y de las relaciones configuradas en el centro y aula. La coherencia y el intercambio creativo entre los miembros de una institución es la base de la mejora y del logro de los principales proyectos que le caracterizan. (p. 319).

El mismo autor afirma que la obtención de

...un *clima escolar* adecuado, de una toma de decisiones participativa y dialogante, y de una participación equilibrada entre los miembros de un equipo, comisión o claustro docente, favorecen la mejora de la cultura de paz y la convivencia en el centro... En consecuencia, un centro que se esfuerza por llevar adelante un proyecto de convivencia se transforma en un centro innovador, pues busca las mejores respuestas a sus dificultades, con la aportación de la comunidad escolar y mejora la calidad educativa. (p. 319).

Por tanto, un centro que quiera resolver pacíficamente sus conflictos y alcanzar una convivencia mejorada, ha de trabajar conscientemente la mejora de su propio clima institucional, hasta alcanzar el modelo que desea. El clima institucional es el resultado, como vemos, de una colaboración desinteresada, de una comunicación y red de relaciones eficaz, de unos valores atrayentes vividos con esfuerzo, respeto y consciencia por toda la

comunidad educativa. Se trata en definitiva de un paradigma en cascada, donde unos elementos derivan los siguientes, y donde estos, requieren a los anteriores.

¿De qué depende que una institución escolar disponga de mejor clima institucional? Según Gento (1994) de la capacidad cooperadora del profesorado, el tipo de toma de decisiones y la participación que realicen, estos últimos los veremos a continuación; depende también del estilo de trabajo docente y Proyecto Educativo (Becerra Peña, 2006); el tipo de currículo escolar diseñado y desarrollado de manera consensuada (Antúnez y Sallán, 1996).

La manera en la que cada institución escolar incorpore al profesorado en la vida activa del centro, para acreditar su estilo docente, su formación y capacidades; la forma en la que organicen en el centro la toma de decisiones y la participación; y la manera de diseñar el Proyecto Educativo del centro, el currículo y la cultura escolar, tendrá que ver con su propio modelo de gestión, de toma de decisiones y participación, con el uso de las técnicas que consideren más adecuadas, evidenciando el principio de autonomía organizativa del centro. Esta metodología responderá al clima institucional y a la convivencia que perciban y que quieran construir entre toda la comunidad educativa.

## **7. LA TOMA DE DECISIONES PARA LA CONVIVENCIA**

Por toma de decisiones (Lorenzo, 2001) se entiende la resolución o acuerdo al que se llega de forma individual o participativa, después de optar por alguna alternativa, una vez que se ha realizado un proceso de análisis de las mismas para conseguir un valor u objetivo: viendo la conveniencia o no, las expectativas que plantean, la viabilidad y adecuación de las mismas y las consecuencias no deseadas que pudieran surgir.

Favorece mucho en el proceso, que las alternativas propuestas estén orientadas claramente hacia la finalidad buscada, siendo lo más concretas posibles. Si las alternativas tienen que ver con actuaciones posibles a realizar dentro de un plan de convivencia escolar para favorecer la paz en el centro, estas han de estar bien seleccionadas para favorecer el proceso de análisis y reflexión que lleve a decidir las más convenientes.

Si al término toma de decisiones, le añadimos participativa, se refuerza y completa con la colaboración y cooperación de más personas, integradas en una comisión o delegación, que decide las alternativas más adecuadas, aunque el proceso pudiera ralentizarse, cuenta con más garantía de éxito compartido, reforzando aspectos ya conocidos como la comunicación, la colaboración y el clima institucional.

González-Alonso y Castro-Hernández (2017) indican sobre las características que:

*La toma de decisiones participativa* ha de reunir una serie de características para que la toma de decisiones sea *dialogante, abierta, con reflexión y responsabilidad compartida* y donde se pueda promover un *equilibrio* entre los *procedimientos* y las *decisiones* que se toman, con las *necesidades* educativas del centro y del equipo docente implicado. (p. 24).

*Dialogante* por la actitud de interrelación entre las personas y órganos que buscan la mejor alternativa según el objetivo pretendido; *abierta* a nuevas propuestas, a personas, al uso de técnicas y espacios; con *reflexión* y *responsabilidad compartida* entre todos los miembros que participan del proceso decisorio; dando respuesta a las *necesidades educativas* de los menores, según sus características, etapas, contextos, o la misma mejora de la convivencia... y con el *equilibrio* incuestionable entre los procedimientos que se aplican y las decisiones tomadas.

El equipo docente o educativo que toma las decisiones ha de entrar en un proceso de corresponsabilidad a partir de la delegación recibida, poniendo en marcha una correflexión, codecisión, cogestión, etc., por nombrar algunos de los niveles participativos que se aplican en la toma de decisiones y que veremos después. Cada institución ha de lograr, por el entrenamiento y ensayo error, su propio método y estilo de toma de decisiones a partir de la experiencia acumulada. Los elementos para tomar en cuenta en dicho proceso han de ser sistematizados en cada ámbito educativo como buenas prácticas con sentido innovador de éxito.

Es destacable el *sentido de pertenencia* que un miembro o equipo puede experimentar en su propio organismo socio educativo, en la participación de la toma de decisiones de la vida educativa. La experiencia nos dice que, en términos de convivencia escolar, esta es más consistente cuanto mayor y

mejor es la participación de los miembros implicados en la toma de decisiones, en la atención a sus actuaciones y en el sentimiento de felicidad que experimentan y comparten. Según Harding (1988), la eficacia de la toma de decisiones está directamente relacionada con la reflexión y resolución en el mismo lugar donde se produce y por los implicados.

Hay que considerar que la toma de decisiones en el centro ha recibido influjos desde que las TIC se han integrado progresivamente en las aulas (Berrocoso, 2015), en ocasiones tecnificando el proceso, en otras recreándolo o como distracción. Algunos estudios apuntan a la desigualdad de la mujer en los procesos de toma de decisiones respecto de los hombres, especialmente en los órganos superiores (Flores y Cuahquentzi, 2018).

### **7.1 Pasos y técnicas para la toma de decisiones para la convivencia**

Supongamos que se está dialogando en el claustro de profesores sobre la selección de una alternativa de las propuestas en el *plan de convivencia* para fomentar la convivencia escolar de manera especial en el trimestre actual, a partir del análisis y necesidades descubiertas. Estas actuaciones podrían ser: a) Realización de encuentros de convivencia frecuentes por clases en el colegio; b) la puesta en marcha del servicio de negociación escolar y c) salidas a la playa cercana al centro para realizar actividades lúdicas.

El proceso de *toma de decisiones participativa* (Gento, 1994) requiere de la definición del asunto que se debate, la elección de la opción más correcta según el fin buscado, la articulación de la decisión entre quienes tengan que aplicarla y la ejecución y valoración de la decisión tomada. En nuestro ejemplo, clarificar en el claustro qué es lo que se busca y debate; resaltar y definir las opciones propuestas, siempre y cuando respondan a la finalidad de mejorar la convivencia en el centro; cómo se articularía la decisión que se tome en cuanto a la forma, el lugar, las personas y los recursos necesarios para su ejecución y puesta en práctica y para la valoración y el seguimiento de la opción tomada.

En este caso, la experiencia, el entendimiento, la reflexión, la comunicación y el funcionamiento del claustro de profesores que debate y decide es punto de partida imprescindible. De ahí la necesidad de *entrenar* a los órganos

socioescolares en dinámicas grupales que faciliten el manejo de estas, el conocimiento de los participantes y la satisfacción de los implicados, hasta poder llegar a un modelo propio consolidado.

Para ello, según Lorenzo (2001) se pueden aplicar algunas de estas técnicas que seleccionamos:

- *La técnica matricial*: Se centra en conocer las preferencias de los participantes y los posicionamientos que subgrupos pueden mostrar ante unas opciones u otras y sus causas. La elección de la alternativa adecuada puede ser de manera *automática o normativa*, por *consenso* o por *votación*.
- *La técnica del torbellino de ideas*: Modelo también conocido como *brainstorming* o *tormenta de ideas*. A partir de que el grupo exponga todas las ideas o razones a favor de una alternativa de las propuestas y durante un tiempo limitado, permitirá descartar las no viables o inadecuadas, para optar con la ayuda de un dinamizador por la idea o ideas que, en este caso y momento, mejor responden a la convivencia escolar.
- *La técnica del análisis del campo de fuerzas*: Trata de descubrir aquellas fuerzas que tienen paralizado el debate y las decisiones del grupo o subgrupos. Depurar los factores a favor o en contra, lo favorable o inapropiado, las distintas direcciones y orientaciones de los grupos, son, entre otras, tareas iniciales de este modelo. Dejar por escrito, por ejemplo, lo que está a favor o en contra en cada uno de los campos de fuerzas, puede ayudar al grupo a decidir la inclinación de su balanza, pudiendo lograr el consenso y la identificación de las fuerzas negativas a superar.

Los árboles de decisión, la negociación, la resolución de problemas pueden ser otras técnicas utilizables.

Si la técnica utilizada por el claustro para mejorar la convivencia en el centro, según nuestro ejemplo, hubiera sido la *técnica matricial* por *consenso* y la toma de decisiones hubiera desembocado en la opción de las «salidas a la playa cercana al centro para realizar actividades grupales festivas y lúdicas,» se trataría ahora de articular un proceso de *participación* de la comunidad educativa.

## **8. LA PARTICIPACIÓN Y EL PROYECTO COMÚN PARA LA CONVIVENCIA**

Tomando en cuenta los términos colaboración, comunicación, clima escolar, toma de decisiones y participación, González-Alonso y Castro-Hernández (2017) señalan que el proceso de consecución de estos que pueden concluir en una mejora de la convivencia,

... requiere de una *escuela* democratizada, con un *perfil docente* innovador, actualizado en su formación y poseedor de un liderazgo que dinamice grupos, modere técnicas, estrategias y procedimientos, y facilite la reflexión, la comunicación, el análisis y los acuerdos conducentes a la mejora de la cultura de paz y convivencia escolar, y por lo mismo, a la innovación y calidad educativa. (pp. 31-32).

Las disposiciones educativas nos han ido desarrollando *la participación educativa* desde diferentes ámbitos. La Ley Orgánica para la Participación, Evaluación y el Gobierno (LOPEG, 1995) de los centros escolares fue una de las más explícitas en este punto. En menor medida, la Ley Orgánica de Calidad de la Educación (LOCE, 2001), la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006) y la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE, 2013). Está por verse en el Proyecto de Ley de Educación LOMLOE (2019).

La participación en un entorno socioeducativo debe entenderse en el proceso por el cual personas o equipos debaten en un proceso de toma de decisiones hasta alcanzar la opción que van a ejecutar, para lo que requieren clarificación de objetivos y de actuaciones a realizar dentro de un proyecto común donde todos avancen en el mismo sentido. La colaboración en la tarea asumida o recibida por delegación, la comunicación entre los miembros del grupo y el clima institucional que viven, suman a la toma de decisiones para que la participación se produzca con éxito. Por tanto, participar es tomar parte activa en la realización conjunta de actividades dentro del espacio educativo, asumiendo la corresponsabilidad recibida. Si la realización de las actividades se lleva a cabo por quienes tomaron las decisiones la participación es completa (Lowin, 1968).

Entre los requisitos necesarios para que se produzca la participación para la mejora de la convivencia escolar, se requiere que a) el equipo de personas disponga de intereses afines, proyecto común con objetivos compartidos; b) haya un clima institucional donde la actitud participativa, espontánea y soli-

daria sea un hecho; c) se de una delegación de tareas con la colaboración y gestión de todos; d) el reconocimiento positivo se evidencie personal y públicamente para reconocer las tareas realizadas.

La participación en la vida del centro parte de la oferta y posibilidades que el centro proponga a las familias, otorgando a los participantes un importante sentimiento de pertenencia al mismo, de accesibilidad al profesorado y autoridades, de mejora de los resultados académicos de los menores (Estado, 2014) y, desde otra perspectiva, de las carencias, limitaciones y necesidades del centro (Gómez, 2009). La participación en el espacio socioeducativo, según Reparaz (2014) no surge de la improvisación, ni de la casualidad, ni si quiera del voluntarismo de padres y profesores. Participar requiere querer, saber y poder, en este caso, mejorar la convivencia.

Trabajar en un proyecto común, con los mismos ideales, fines y objetivos educativos, permitirá a una institución escolar o socioeducativa avanzar en la misma dirección, con entusiasmo renovado para lograr los fines, la mejora de la paz y la convivencia tan deseada.

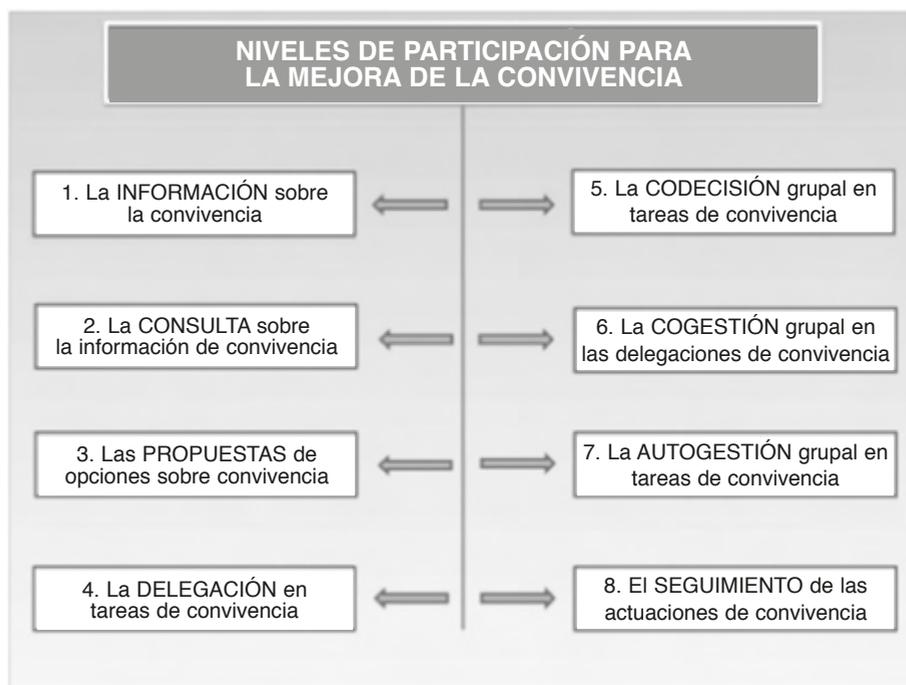
La participación (Lorenzo, 2001) puede desarrollarse siguiendo unos determinados niveles que se pueden aplicar en todo ámbito. En un centro socio educativo que desea mejorar su convivencia podrían ser los siguientes según texto y figura:

- La *información* sobre la convivencia. El equipo Directivo comunica a educadores o profesorado la decisión concreta de querer mejorar la convivencia durante un período de tiempo en el propio centro. Se les hace partícipes de esa información.
- La *consulta* para mejorar la convivencia. A educadores y profesores se les pide opinión sobre la información recibida. En nuestro ejemplo, opinión sobre la mejora de la convivencia en un tiempo y espacio determinado. Lo que no obliga al cumplimiento de lo que se opine.
- Las *propuestas* de opciones de convivencia. Después de opinar, los profesores o educadores presenta al equipo Directivo o a quien corresponda algunas alternativas para mejorar la convivencia, acompañadas de las razones que las justifican. Quienes reciben las propuestas pueden aceptarlas o no, o bien, proponer otras.

- La *delegación* en tareas de convivencia. Los educadores o el profesorado, de forma voluntaria o por indicación de los superiores, reciben la responsabilidad de realizar alguna función concreta en la alternativa propuesta. En el ámbito de la convivencia, si la opción fue participar en actividades en la playa cercana al centro, a los profesores se les puede encargar de la preparación de esas actividades, a los padres de familia de la logística de estas y al alumnado de la organización de juegos y deportes, por ejemplo. Se trata de una corresponsabilidad en las funciones de la opción elegida.
- La *codecisión* grupal en tareas de convivencia. Cada grupo de participantes deciden juntos qué hacer y cómo hacerlo. Profesores, padres y alumnos respecto de la delegación recibida o asumida voluntariamente.

**Figura 4.** Niveles de participación para la mejora de la convivencia.

Fuente: elaboración propia.



- La *cogestión* grupal en las delegaciones recibidas sobre convivencia. Los grupos participantes de la institución aplican y gestionan juntos aquello que decidieron. En nuestro ejemplo, la gestión de los profes-

res en la organización de actividades, los padres en la logística de esta y el alumnado en la ejecución de juegos y deporte, con la clara finalidad de mejorar la convivencia de los participantes mediante la colaboración desinteresada, la comunicación, la toma de decisiones y el clima institucional creado.

- La *autogestión* en las tareas de convivencia. La autogestión se entiende como la capacidad de decisión plena y exclusiva de cada subgrupo que ha asumido una responsabilidad en la ejecución de una tarea. Profesores, padres y alumnos pueden decidir por ellos mismos qué hacer y cómo hacerlo, realizarlo, valorar el proceso y los resultados, ratificándose o modificando en un momento dado, alguna decisión tomada. La gestión y decisión de cada grupo en cada momento y circunstancia dada determina este nivel. Cambiar la decisión sobre la actividad, o ratificarse en la ejecución de esta respecto de la tarea asumida para mejorar la convivencia forma parte de este nivel, que no siempre se alcanza.
- El *seguimiento* de las actuaciones de convivencia. Es conveniente realizar grupalmente una evaluación del proceso de participación realizado sobre las decisiones y gestiones llevadas a cabo en tareas que potencian la convivencia en el centro con la finalidad de comprobar lo realizado y reforzarlo hasta su finalización, así como volver sobre el nivel que sea necesario retroalimentar para mejorar la participación en las actividades sobre las que el grupo es responsable

Con seguridad, la puesta en marcha de estos niveles de participación, de manera progresiva y sistemática, favorecen la convivencia en el centro, al concurrir varios elementos que hemos denominado *claves* para lograrla: la colaboración, comunicación, clima institucional, toma de decisiones y la propia participación. Si estos no se dan en actuaciones concretas dentro de una planificación, difícilmente se logrará la deseada convivencia.

Los grupos protagonistas, ya conocidos, en las acciones participativas, son los profesores o educadores, los padres y madres de familia y el alumnado.

Los primeros, porque forman parte activa de órganos unipersonales: director, jefe de estudios, secretario; de órganos colegiados: equipo directivo, consejo escolar, claustro de profesores; y de coordinación docente: tutores,

coordinadores, delegados, comisiones, etc. En ellos desarrollan competencias directivas, de coordinación, orientación o de información determinadas en la ley educativa.

Los padres o madres, al participar diligentemente como representantes en el aula, en el consejo escolar, en alguna comisión orientada hacia nuestra finalidad: la convivencia, o en la asociación de madres y padres (AMPA) del centro que colaboran con el equipo directivo y con el resto de los padres de familia.

Finalmente, el alumnado, que participa en acciones que representan a su propio grupo o a la totalidad como delegados, también como representantes en el consejo escolar, o como miembros dinámicos en una asociación de alumnos. En cualquier caso, las Normas de Organización, Funcionamiento y Convivencia, recogerán las normas y funciones de su actuación, evidenciando para unos y otros, sus derechos y deberes.

La colaboración añadida del Centro de Formación e Innovación Educativa (CFIE) o centro de recursos del profesorado, de la Administración, a través de funcionarios específicos como los inspectores, el municipio y sus representantes, los centros cívicos y bibliotecas públicas o municipales, son otros organismos colaboradores en acciones concretas que pretendan los centros, para lograr la participación de todos racionalmente para la mejora de la convivencia.

## **9. EDUCACIÓN EMOCIONAL Y DE LA INTERIORIDAD PARA LA CONVIVENCIA**

Dos recursos educativos con peso específico, actualidad e influjo en la convivencia son la *educación emocional* y la *educación de la interioridad*. Consideramos que ambos son elementos formativos para personas y grupos que, además de prevenir la posible conflictividad que surja, les robustecen para garantizar y asegurar un buen clima institucional y una buena convivencia.

### **9.1 Educación Emocional y de la paciencia para la mejora de la convivencia**

La *educación emocional* según Arruabarrena, Zalduegi y Flores (2018) tiene que ver con la inteligencia emocional y, por tanto, con la educación en valores y para la paz. Nos indican que «en la base de todos los conflictos hay una

mala gestión emocional, o, aun no habiendo una mala gestión, en su origen siempre existe una emoción» (pp. 178-179). Por lo dicho, si se aprende a controlar y gestionar las emociones, habrá menos conflictos, o estos serán menores y, por consiguiente, la paz y la convivencia serán más visibles.

Asociadas a la *inteligencia emocional* están la identificación, la expresión, la comprensión, la aceptación y la regulación que conviene diferenciar para tratar y educar apropiadamente.

Los autores señalan que la *identificación emocional* trata de poner nombres a las distintas emociones, tarea que no es sencilla. Si esto se entrena desde pequeños en la familia y en el aula, resultará más factible, por lo que padres y educadores han de contar con esta educación; la *expresión emocional* muestra en nuestro entorno lo que sentimos. Sabemos que hay personas que tienen dificultad en expresar lo que sienten, pues fueron formados en no expresar los sentimientos, o al menos, algunos de ellos, resultando también una tarea compleja; la *comprensión emocional* tiene que ver con la capacidad de entender las emociones propias y ajenas. Se trata de hacer consciente la emoción de la tristeza o de la alegría y comprender por qué nos sentimos de esa forma; la *aceptación emocional* está referida a la aprobación y conformidad de nuestros sentimientos y los de los demás; mientras que la *regulación emocional* es la que puede realizar una persona al reaccionar equilibradamente ante sentimientos de enfado, disgusto o de arrebato.

Las emociones no son ni positivas ni negativas. Hay que *reconocerlas* por su propio nombre, *expresarlas* sin complejo, *comprenderlas* conscientemente, *aceptarlas*, aunque resulten incómodas y *regularlas* con actitud compensada, porque todas son necesarias y forman parte de nuestra experiencia vital.

La *educación de la inteligencia emocional* de forma sistemática y gradual en agentes educadores y sus educandos, además de disminuir y prevenir la conflictividad y la violencia, favorecerá la comunicación, la colaboración, el clima institucional, la toma de decisiones, y, por ende, la convivencia en el centro.

A este, se le suma la atención que se está dando a la *educación de la paciencia* como virtud humana y valor ligado a la cultura de paz y a la inteligencia emocional. Nos enseña a saber esperar y perseverar en las acciones de nuestro día a día, planteando un cambio educativo (Carvajal-Escobar, 2010), que siempre es lento y difícil, por lo que se requiere de la paciencia y perseveran-

cia (López-Pastor, 2007) y una planificación del proceso a seguir. Se reconoce la limitación que algunos educadores y profesores tienen para atender al alumnado diverso (Vázquez, 2000), que muestra dificultades de comportamiento, o cierta conflictividad. Aquí se ha de hacer fuerte la virtud de la paciencia y la tolerancia. Necesariamente, esto va a redundar en una paz personal y en una convivencia institucional más arraigada.

## **9.2 Educar la interioridad para la convivencia**

Para García-Rodríguez (2018):

Educación interior es aprender a conocer el cómo y el porqué de la realidad que nos rodea, de nuestro hacer en el día a día, y de nuestros sentimientos y emociones, permitiéndonos tomar consciencia de las relaciones que establecemos con los otros y con nosotros mismos. (pp. 237-238).

Por ello, resulta fundamental realizar un análisis pormenorizado a tres niveles: el personal, el institucional y el social. En lo *personal*, podremos determinar el análisis de nuestra realidad, autonomía personal, mundo interior y nuestro desarrollo y crecimiento, como alternativa al ruido, superficialidad y frivolidad. Si el análisis *institucional* lo enfocamos a la escuela, se puede centrar en el currículo diseñado y que se transmite, en los aprendizajes del mundo exterior como fuente de contenidos, en la formación para la vida y el mundo laboral, sin descuidar el conocimiento de la riqueza interior de las personas diversas que forman la comunidad educativa, dinamizadora de la educación y del sistema educativo. El análisis de la dimensión *social* nos puede llevar a descubrir ciertas modas o tendencias donde parece que el aparentar y el tener es lo fundamental, descuidando los valores que nos acercan a los más vulnerables y marginados sociales.

En síntesis, se requiere de una educación de la interioridad personal contra la ligereza y los ruidos, para lograr más autonomía y control personal; de un currículo escolar que muestre el mundo con sus realidades y lo interiorice; de la interioridad no solo como moda aplicada con técnicas de relajación, sino que ofrezca el conocimiento de la realidad, del quehacer, sentimientos y emociones; de la inversión en interioridad en tiempos, recursos y espacios para la formación y el encuentro personal e institucional, para que, encontrándose sanas y bien las personas y las instituciones, se desarrolle mejor la convivencia y la paz.

## **10. CONCLUSIONES**

Las instituciones socioeducativas formales o no, como el resto de las organizaciones, requieren de un clima institucional adecuado, pensado y concebido coherentemente entre todos, desde la reflexión compartida y la toma de decisiones participativa, con el apoyo de técnicas y niveles adecuados de participación.

El fomento de la comunicación asertiva, del pensamiento crítico, de valores como el respeto, la tolerancia, el interés, la alegría, la cercanía, la presencia, etc., acercan un clima sano y satisfactorio, donde se desea estar y vivir, apoyado en la colaboración y cooperación grupal.

Los centros educativos y organismos socioeducativos no están exentos de problemas y conflictos surgidos de las incompatibilidades de intereses, necesidades, creencias, diversidad, cultura, etc., solventados racionalmente desde la aplicación de programas específicos con actuaciones concretas que buscan promover el encuentro, el diálogo y la cultura de paz entre todos.

La escuela ha de ser un entorno de vida y trabajo compartido. Ha de ser un espacio de convivencia entre todos/as los que forman la comunidad escolar. Para ello, han de diseñar un proyecto común, con objetivos, actuaciones, recursos y responsables articulados coherentemente, para que la escuela sea el entorno de entendimiento y cultura deseado.

La escuela y los espacios socioeducativos han de ser entornos pacíficos e inclusivos, donde la diversidad y la convivencia sean garantizadas desde el respeto y la aportación desinteresada de todos a través del propio Proyecto Educativo.

La educación en valores, la colaboración, la comunicación, el clima institucional, la toma de decisiones, la participación y la educación emocional, para la paciencia y la educación de la interioridad son claves destacables que hay que tomar en cuenta en instituciones que quieren mejorar su convivencia. Todas y cada una de ellas, requieren de una planificación para ser desarrolladas con coherencia y lograr paulatinamente la cultura de paz.

Trabajar en un proyecto común, con los mismos ideales, fines y objetivos educativos, articulando las claves conocidas, permitirá a una institución escolar o socioeducativa, avanzar en la misma dirección, con entusiasmo renovado para lograr los fines educativos, la mejora de la paz y la convivencia tan deseada.

Resulta conveniente continuar estudios que midan las claves apuntadas, como variables de referencia fundamental, para conocer los niveles alcanzados en estas y los grados de convivencia conseguida. Establecer comparativas entre instituciones, formales o no, puede arrojar luz al informe.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Alonso, F. G., y Guzón Nestar, J. L. (2018). La educación en valores: Axiología, naturaleza y Derecho Educativo. *Revista de Ciências Humanas*, 18(02,31), 90-120.
- Antúnez, S., y Sallán, J. G. (1996). *La organización escolar: práctica y fundamentos*. Graó.
- Arellano, A., y Cámara, N. (2017). *La importancia de las TIC en las necesidades de la sociedad: una aproximación a través de la óptica de Maslow*. Recuperado de [https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2017/09/maslow\\_piramide.pdf](https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2017/09/maslow_piramide.pdf) [Consulta: 01/06/2019].
- Arribarrena, A., Zalduegi, A., y Flores, J. (2018). Recursos para la paz y la convivencia escolar. En F. González-Alonso y J. Escudero Vidal, *El acoso escolar, bullying y cyberbullying. Formación, prevención y seguridad*. Valencia: Tirant Humanidades.
- Becerra Peña, S. (2006). ¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación? *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 32(2), 47-71.
- Berrocoso, J. V. (2015). Políticas educativas en tecnología educativa: el papel de la investigación y la autonomía del centro en la toma de decisiones. *Campus Virtuales*, 1(1), 43-50.
- Carrillo, M., Padilla, J., Rosero, T., y Villagómez, M. S. (2009). La motivación y el aprendizaje. *Alteridad*, 4(1), 20-33.
- Carvajal Escobar, Y. (2010). Interdisciplinariedad: desafío para la educación superior y la investigación. *Revista Luna Azul*, 31.
- Estado, C. E. del (2014). *La participación de las familias en la educación escolar*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Evans, R., y Russel, P. (1989): *The creative Manager*. London. Unwin Perbacks.
- Flores, E. H., y Cuahquentzi, M. P. (2018). Análisis de la participación de la mujer como integrante de la empresa familiar en la toma de decisiones en La Región Centro Sur De Tlaxcala. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42.
- García-Bacete, F. J. (2003). *Las relaciones escuela-familia: un reto educativo. Infancia y aprendizaje*, 26(4), 425-437.

- García-Rodríguez, C. (2018). Educación e Interioridad. Enseñar lo que somos para la prevención y resolución de conflictos. En F. González-Alonso y J. Escudero Vidal, *El acoso escolar, bullying y cyberbullying. Formación, prevención y seguridad*. Valencia: Tirant Humanidades.
- Gento, S. (1994). *Participación en la gestión educativa*. Madrid: Santillana.
- Gómez, C. J. (2009). La familia y su participación en la comunidad educativa. *Revista digital innovación y experiencias educativas*, 23, 7-8.
- González-Alonso, F. (2019). *Actitudes y comunicación en la relación de pareja*. En *Derecho Educativo: Reflexiones sobre la cultura de paz en contexto globalizado*. Editorial de Universidad de Costa Rica.
- González-Alonso, F., y Cachazo-Vasallo, A. (2016). *Deporte, valores y escuela de paz*, 20, 11-131.
- González-Alonso, F., y Castro-Hernández, R. M. de. (2015). *Convivencia y paz en la escuela. Entre los valores y el Derecho Educativo*. Almería: Círculo Rojo.
- González-Alonso, F., y Castro-Hernández, R. M. de. (2015). Solidaridad y voluntariado: un modelo universitario de educación en valores. En F. González-Alonso y J. Escudero-Vidal, *Solidaridad y voluntariado Universitario* (pp. 33-53).
- Guzón Nestar, J. L. (2018). La comunicación familia-escuela. En F. González-Alonso y J. Escudero Vidal, *El acoso escolar, bullying y cyberbullying. Formación, prevención y seguridad*. Valencia: Tirant Humanidades.
- Guzón Nestar, J. L., Castaño-Calle, R., y Iglesias-Martín, C. (2018). La comunicación padres e hijos en las relaciones familiares. En L. M. Duso Pacheco, J. Wruck Timm y D. Pulcherio Fensterseifer (orgs.). *Anais VI Congresso Internacional e I Congresso Nacional de Investigaçao em Direito Investigativo e o XIII Ciclo de Estudos Jurídicos*. Brasil: URI, Frederico Westphalen.
- Harding, H. (1988). *Management Appreciation*. Londres: Pitman.
- Ley Orgánica de Calidad de la Educación, LOCE. (2002). Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2002/12/24/pdfs/A45188-45220.pdf> [Consulta: 01/06/2019].
- Ley Orgánica de Educación, LOE. (2006). Disponible en <https://www.boe.es/buscar/pdf/2006/BOE-A-2006-7899-consolidado.pdf> [Consulta: 01/06/2019].
- Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa, LOMCE. (2013). Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2013/BOE-A-2013-12886-consolidado.pdf> [Consulta: 01/06/2019].
- Ley Orgánica para la Participación, Evaluación y el Gobierno, LOPEG. (1995). Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/1995/11/21/pdfs/A33651-33665.pdf> [Consulta: 01/06/2019].
- López Pastor, V. M., Barba Martín, J. J., Monjas Aguado, R., Manrique Arribas, J. C., Heras Bernardino, C., González Pascual, M., y Gómez García, J. M. (2007). *Trece años de evaluación compartida en Educación Física*.

- Lorenzo, M., (2001). *La organización y gestión del centro educativo. Análisis de Casos Prácticos*. Madrid: Editorial Universitaria.
- Lowin, A. (1968). Participative decision making. *Organizational Behaviour in Human Performance*, 3, 68-106.
- Maslow, A. (1983). *The Developing Person through the Life Span*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Medina, A., y Sevillano, M. L. (1994). *El clima socio-relacional del centro*. Madrid: UNED.
- Proyecto de Ley de Educación, LOMLOE. (2019). Recuperado de <http://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:38d6e7ae-6f25-4f0f-8c2b-42f6d0046334/3-web-loe-completa-con-lomloe.pdf> [Consulta: 01/06/2019].
- Reparaz, C., y Naval, C. (2014). *Bases conceptuales de la participación de las familias*. Madrid: Secretaría General Técnica Subdirección General de Documentación y Publicaciones-Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Sánchez, J., y González-Alonso, F. (2014). El deporte en edad escolar: claves para su contribución a la educación integral. *Papeles salmantinos de educación*, 18, 43-55.
- Segovia, J. D., Titos, M. A. M., y Martos, L. D. (2016). Colaboración familia-escuela en España: retos y realidades. *REXE-Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 9(18), 111-133.
- Vázquez, F. J. H. (2000). La educación física, el deporte y la diversidad en Secundaria. Apuntes. *Educación física y deportes*, 2(60), 6-12.

**CITA DE ESTE ARTÍCULO (APA, 6ª ED.):**

González-Alonso, F., Guzón Nestar, J. L., Castro-Hernández, R. M. de, y Carballa-Rivas, N. M. (2019). Claves para mejorar la convivencia en contextos socioeducativos. *Educación y Futuro: Revista de investigación aplicada y experiencias educativas*, 41, 107-132.