

ANEXO X. Memoria Final

Escuela Intercultural

Modulo 4

Como trabajar con equipos directivos actitudes interculturales



OBJETIVOS DEL MÓDULO

En este tema nos proponemos:

- Conocer la importancia del trabajo de los equipos directivos para la promoción de los cambios educativos.
- Señalar las actitudes interculturales necesarias para el desarrollo de escuelas inclusivas.
- Reflexionar sobre las acciones necesarias para el desarrollo de las actitudes interculturales a través de la comunicación intercultural.

METODOLOGÍA

Cómo lo vamos a hacer:

- Presentación de la importancia de los equipos directivos en los cambios educativos y la construcción de una escuela inclusiva
- Descripción de las actitudes interculturales.
- Definición de la comunicación intercultural.
- Ejercicios prácticos.

LOS EQUIPOS DIRECTIVOS EN LA PROMOCION DE LA ESCUELA INCLUSIVA

Para la construcción de una educación inclusiva de calidad se hace necesario prestar atención tanto a los actuales procesos educativos que se producen en las aulas como a las necesidades específicas que señalan el profesorado y el alumnado. Teniendo en cuenta esta premisa de partida, queremos en este primer apartado y a lo largo de este módulo reflexionar sobre la importancia de la gestión de los equipos directivos en la construcción de escuelas inclusivas de calidad, reconociendo su potencial como agentes de cambio en los centros educativos y en la sociedad. Al mismo tiempo, debemos aclarar que consideramos que el profesorado y los equipos directivos no pueden asumir el impulso y la consolidación de los cambios sin el apoyo de las medidas estructurales e institucionales. En consecuencia nuestra reflexión va encaminada a destacar la importancia de la gestión del equipo directivo para el cambio educativo y social y como desde ahí promover, diseñar, planificar e implementar políticas educativas.

Destacar la importancia de la gestión de los equipos directivos nos sirve para reflexionar sobre las estrategias que se pueden articular desde esos equipos directivos con el interés de promover la igualdad de oportunidades ante las diferentes capacidades y la diversidad del alumnado con el fin de evitar la reproducción de las desigualdades sociales. Para este objetivo y dada las potencialidades de los equipos directivos se hace imprescindible demandar un cambio profundo en la formación inicial y permanente del profesorado para dar respuesta a las necesidades y expectativas de una educación intercultural y democrática.

A pesar de la importancia de la formación en este sentido, los docentes ni en el pasado, ni actualmente, reciben información, conocimientos y habilidades para trabajar la gestión y participación intercultural en los centros educativos. Se hace necesario, por tanto, reclamar una formación inicial para la gestión y planificación inclusivas que facilite la participación de una manera ampliamente entendida, desde los planes de estudio de formación del profesorado y de pedagogos, que incluyan una preparación en Educación Intercultural. El fin, no es otro que profesorado, equipos de orientación y de dirección se convierten en agentes de participación, de cambio y dinamizadores de las relaciones interculturales. Así mismo, se advierte la necesidad de acometer la potenciación de los equipos directivos de los centros, lo cual pasa por su profesionalización y formación específica en competencias comunicativas, de mediación de conflictos y de liderazgo, para asumir el papel de impulsor de los estos procesos participativos.



Centrándonos en los equipos directivos, con el fin de generar gestiones inclusivas se hace imprescindible aprender a reconocer y detener las dinámicas que en escuelas y aulas, en forma discursiva y otras, silencian, privilegian, generan opresión y reproducen relaciones sociales que son inherentemente desiguales. Para lograr esto se hace necesario trabajar a nivel de equipo de dirección:

- Acuerdos y criterios comunes que deben ser reflejados en el proyecto educativo de centro y que implican un cambio de orientación en los planes de acogida de los centros, dirigiéndolos no sólo hacia el alumnado, sino hacia las familias en general.
- Capacidad de liderazgo del equipo directivo para impulsar procesos de cambio y mejora, es decir, disponer de habilidades para dinamizar, motivar y dar impulso a distintas iniciativas, fomentar el cuidado emocional de la comunidad, organizar espacios y tiempos que faciliten el diálogo y la coordinación, gestionar y utilizar de manera optima los recursos (humanos y materiales), etc.
- Coherencia en el equipo acerca de cómo se establecen las relaciones con el alumnado y la familias atendiendo a: objetivos a conseguir, tipo de actividades, tiempos necesarios, reparto de responsabilidades

Lograr prácticas inclusivas no es fácil, es un proceso mucho más incierto gestionar y dirigir un centro poniendo atención a la equidad y a valores democráticos en aulas heterogéneas, que simplemente entregar contenidos. Estos cambios requieren reflexionar y revisar las identidades profesionales de las y los docentes, el conocimiento de su materia y las políticas de poder que rodean los procesos escolares. Con este interés es necesario hacer uso de las estructuras dentro del sistema para prestar apoyo al importante trabajo que llevan a cabo los equipos directivos y garantizar su existencia.

El profesorado y los equipos directivos deberían tener espacio para reflexionar sobre su enseñanza y disfrutar la formación necesaria y de oportunidades para implantar liderazgos y gestiones interculturales e inclusivas de los centros. Para ello a continuación describiremos brevemente las actitudes interculturales y las trabajaremos a través de la comunicación intercultural.

LAS ACTITUDES INTERCULTURALES

En otros módulos de la formación para el profesorado de AULA INTERCULTURAL se han definido las **ACTITUDES INTERCULTURALES** como las cualidades que nos hacen aceptar que existen otras culturas igualmente válidas que la nuestra. Esto implica hacer referencia a la voluntad para cuestionar nuestros propios valores, creencias, y comportamientos, y no asumir que son los únicos posibles o correctos, considerando cómo pueden verse desde la perspectiva de otra persona con una escala de valores, creencias y comportamientos diferentes a los nuestros. Es decir, supone “ponerse en el lugar del otro”.

Para poder desarrollar la empatía, es decir “el ponernos en el lugar de las y los otros”, se hace necesario desarrollar **CONOCIMIENTOS** acerca de los grupos sociales, sus producciones y sus costumbres tanto en el propio país/zona, como en el de nuestro interlocutor, que incluye el conocimiento acerca de otras personas, de cómo se ven a sí mismas, de los procesos generales de interacción social, y cómo influyen en todo lo anterior. Con esto pretendemos referirnos al conocimiento general sobre cómo funcionan y cómo se forman los grupos sociales y sus identidades, tanto el nuestro propio, como el de otras personas. Si se puede anticipar con quién vamos a interactuar o a intervenir, resultará muy útil el conocimiento de su “mundo”.

De manera que se hace necesario partir del interés de trabajar las siguientes **actitudes**, desde los equipos directivos para la consecución de escuelas inclusivas:

- Mostrar interés y respeto por los demás.
- Disposición para superar estereotipos y prejuicios.
- Disposición para llegar a acuerdos.
- Integridad

Es necesario, tener en cuenta que nuestros propios valores, creencias y comportamientos están profundamente arraigados y pueden llevarnos a reacciones adversas o incluso el rechazo de otras culturas. En consecuencia, los equipos directivos consciente de sus *propios valores* y de cómo estos influyen en su percepción de los valores de otras personas, deben desarrollar una *conciencia cultural crítica*, para evaluar de forma crítica y con criterios explícitos las perspectivas, costumbres y producciones de la propia cultura y de las demás. De manera que trabajen en el centro por:

- Educar para eliminar los estereotipos en el alumnado. Según el enfoque socio-afectivo, lo más útil para combatirlos es empatizar a partir de experiencias y sentimientos compartidos.
- Afrontar los conflictos interculturales diarios.
- Trabajar buscando los puntos de coincidencia en situaciones de diversidad conflictiva.
- Introducir elementos de otras culturas en la práctica diaria (decoración del aula y centro educativo, fotos, centros de interés compartidos, idioma, etc.).
- Eliminar los materiales y contenidos con los que se trabaja que incluyan estereotipos etnocéntricos (cuentos, películas, ilustraciones, etc.).
- Desterrar la competitividad en las actividades y buscar la convivencia y los métodos cooperativos dentro de la propia labor.
- Desarrollar la capacidad de la metacomunicación. Consiste en hablar, no sólo del sentido de los mensajes, si no del efecto que se quiere que causen. En la vida cotidiana, se funciona con gran cantidad de sobreentendidos o suposiciones. En la comunicación intercultural, los sobreentendidos son una fuente inagotable de malentendidos.

En este sentido, la **COMUNICACIÓN INTERCULTURAL** es parte importante de la competencia intercultural, y se hace necesario trabajarla para crear una atmósfera que promueva la cooperación y el entendimiento entre las diferentes culturas. Se caracteriza, entre otros, por los siguientes rasgos:

- Sensibilidad a las diferencias culturales y una apreciación de la singularidad cultural.
- Tolerancia para las conductas de comunicación ambiguas.
- Deseo de aceptar lo inesperado.
- Flexibilidad para cambiar o adoptar alternativas.
- Estar satisfecho si se ha logrado la comunicación al menos a cierto nivel de entendimiento, en vez de a un nivel de entendimiento total (Asunción-Lande, 1997).

A través del desarrollo de la comunicación intercultural generaremos los mimbres necesarios para una buena convivencia en las aulas y centros educativos. Con este fin en el siguiente apartado nos centraremos en trabajar sobre la comunicación intercultural y maneras para garantizar su eficacia.

COMUNICACIÓN INTERCULTURAL



Muchos conflictos se originan, pero también se solucionan, en la comunicación. Saber cómo funciona la comunicación es útil para entender por qué se producen los conflictos, ya que conociendo los mecanismos comunicativos se puede prevenir gran parte de los problemas. La palabra comunicación encierra usos múltiples y se trata de un proceso dinámico entre al menos dos partes que conllevan la necesidad de transaccionar y donde los mensajes que se intercambian modifican constantemente la relación interpersonal.

La comunicación no consiste únicamente en la existencia de un emisor y un receptor, y no se mide porque la otra persona entienda exactamente lo que uno dice, sino porque la otra persona contribuya con su parte, y ambas cambien en algo una vez se ha producido la acción comunicativa.

Se puede decir que la comunicación es un proceso de creación de un entendimiento compartido. Si una de las dos partes no entiende lo que la otra le quiere decir, eso significa que la comunicación, tal y como una de las partes se le había propuesto, ha fracasado y puede generar conflictos. De tal manera, que se hace necesario que el equipo de dirección ponga atención en la comunicación ya que es un pilar básico para garantizar el buen funcionamiento de centro.

“El concepto de comunicación intercultural se refiere al proceso de la comunicación humana cuando ésta ocurre entre personas o grupos que han vivido experiencias culturales diferentes”. (McEntee, 1998; 87)

En cada circunstancia la comunicación en general y la comunicación intercultural en particular tendrán unas características distintas. Sin embargo, es útil identificar algunos criterios que faciliten la interacción y el entendimiento y garanticen en cierta medida la eficacia. Escoffier (1991:71) establece una guía para llevar a cabo el diálogo intercultural:

1. Nada es inmutable. Al iniciar un diálogo debemos estar potencialmente abierto al cambio.
2. No hay posiciones universales.
3. Debemos aceptar el conflicto.
4. Hay cierta perversidad en la historia que nos han enseñado. Nuestras identidades se han hecho en oposición a la de los otros.

El **diálogo intercultural** es básico para conocer a las otras personas. Este diálogo debe ser **crítico**, pero también **autocrítico**. La interculturalidad, bien entendida, empieza por ponernos a nosotras y nosotros mismos bajo el foco de análisis.

Como hemos insistido desde un comienzo la comunicación intercultural implica tomar de conciencia de la propia cultura. En muchas ocasiones nuestras comunicaciones están llenas de valores que transmitimos sin ser apenas conscientes de ello. La comunicación intercultural no sólo supone comunicarse con otras culturas sino también hacer el esfuerzo de repensar la propia cultura. Al mismo tiempo que es un requisito prácticamente imprescindible el que haya un cierto interés por culturas distintas de la propia. Con el fin de ver qué puedo aprender de las otras culturas.

La comunicación no es un simple intercambio de mensajes que tienen un sentido incuestionable. Un mismo discurso puede tener distintos niveles de lectura que sólo las personas que conozcan bien la cultura pueden alcanzar. Es necesario, por consiguiente un conocimiento lo más amplio posible de las culturas de las personas con la que nos interrelacionamos.

En las interrelaciones, debemos ser consciente de nuestro punto de vista etnocentrista y comenzar a repensar muchos de los valores de los que hasta ahora fundamentaban lo que se ha denominado la "identidad cultural". Sobre todo, valores que se basan precisamente en la denigración de la cultura ajena para ensalzar la propia. Es importante, cuestionar nuestra realidad e **identificar los estereotipos** existentes con respecto a nuestra cultura y a las otras.

No es fácil eliminar los estereotipos negativos que cada cultura tiene de la ajena. A lo largo de la historia los pueblos han deshumanizado a los otros pueblos con el fin de crear un consenso social en contra de ellos. Muchos de estos estereotipos están muy profundamente enraizados en el imaginario colectivo de una cultura. Desde los equipos directivos en la gestión de los centros y en las dinámicas que desarrollamos en el interior del aula debemos trabajar por **eliminar aquellos que son negativos y crean estigmas**.

En los centros educativos, como en otros muchos lugares, entran en relación personas de culturas muy distintas y entre las que se puede producir lo que se ha denominado un "choque cultural". En este choque cultural no sólo se produce una incompreensión del comportamiento ajeno, sino que también afloran una serie de emociones negativas: desconfianza, incomodidad, ansiedad, preocupación, etc. Para superar este choque cultural hay que poner en práctica la **negociación intercultural** y es importante iniciarla desde una posición de igualdad. El contacto entre culturas ha sido durante demasiado tiempo un espacio de confrontación y la interculturalidad pretende convertir dicho espacio en un lugar para la cooperación.

La comunicación implica, también, ser capaz de compartir emociones. Es decir, hay que ser capaz de posibilitar una relación de empatía. La empatía es la capacidad de sentir la emoción que otra persona experimenta. Tener la habilidad de empatizar es imprescindible en muchas relaciones interpersonales, para comprender mejor a "la otra persona". No se trata simplemente de sentir lo que él o ella siente, sino que a través de las emociones aumentar nuestra comprensión.

En la comunicación intercultural hay que asumir que el malentendido puede convertirse en la norma y no la excepción. Por ello es necesario desarrollar la capacidad de **metacomunicarse**. Es decir, tener la capacidad de decir lo que se pretende decir cuando se dice algo. Metacomunicar significa hablar del sentido de nuestros mensajes, pero no sólo de lo que significan sino incluso de que efectos se supone que deberían causar.

En la vida cotidiana funcionamos con una gran cantidad de sobreentendidos, presuposiciones, eufemismos, etc en los que el sentido no está en el significado literal del mensaje. Se trata de un sentido presupuesto compartido por los miembros de una misma comunidad de vida.

Pero en la comunicación intercultural los sobreentendidos o las presuposiciones pueden ser una fuente inagotable de malentendidos. Por ello no basta con comunicar, en muchas ocasiones es necesario también metacomunicar. En la comunicación intercultural no se puede presuponer que mi interlocutor va a entender precisamente lo que no se dice explícitamente.

La comunicación intercultural no se produce de forma descontextualizada. Toda comunicación se produce en unas circunstancias determinadas que modifican las características del proceso comunicativo. Por ejemplo, si la comunicación intercultural se hace con la lengua materna de una de las personas que interactúan, una se sentirá mucho más cómoda que la otra.



Las relaciones sociales son relaciones de poder, por ello en la comunicación también se manifiestan estas relaciones de poder. Los interlocutores no siempre están en un plano de igualdad. No siempre se trata de un desequilibrio amenazante, sino que actúa de una manera más implícita, por ejemplo estableciéndose quien es el forastero en la interacción.

Por todo esto, a la hora de iniciar una comunicación intercultural es necesario establecer las bases para el intercambio cultural. El diálogo intercultural debe realizarse dentro de la mayor igualdad que sea posible. Esto no significa ignorar la existencia de posiciones de poder distintas entre los interlocutores. Se trata de reconocerlas e intentar reequilibrarlas en lo posible.

PARA UNA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EFICAZ ES NECESARIO

- Una lengua común
- El conocimiento de la cultura ajena
- El re-conocimiento de la cultura propia
- La eliminación de prejuicios
- Ser capaz de empalizar
- Saber metacomunicarse
- Tener una relación equilibrada

ACTIVIDADES

Actividad 1: Darse cuenta

Cuestionar estereotipos

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Máx 25 per

DESARROLLO

Visualiza el corto titulado Hiyab, que puedes encontrar en la siguiente enlace:

<http://www.youtube.com/watch?v=rPj7kSJhe88>

1. ¿Que impresión te ha causado?
2. ¿Podrías recoger ejemplos concretos del desarrollo de la práctica argumentativa en la profesora referida a la diferencia cultural?
3. ¿Que efectos crees que esta práctica produce en Fátima?
4. ¿Has observado prácticas similares en tu entorno personal o profesional? Podrías describir brevemente la situación?

Actividad 2: Escucha Activa

Cuentos interculturales...más que relatos

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Dividir en subgrupos de 4 a 5 personas

DESARROLLO

- I. Se coloca a los participantes, alrededor de una mesa de trabajo, o sentados frente al pizarrón. Después la disposición es libre.
- II. La persona que dinamiza deberá leer un cuento, puede elegir entre los siguientes:
 - a. El bubu del rey León
 - b. La gallina negra
 - c. Un pez en medio del bancal
 - d. La verdadera justicia
 - e. La falsa apariencia
 - f. El pardillo
 - g. Juan Matachín
 - h. El Kolobok

Los cuentos se encuentran en la Web de AULA INTERCULTURAL:

<http://aulaintercultural.org/IMG/pdf/cuentos.pdf>

- III. Después de escuchar el cuento, cada participante escribe un breve resumen.
- IV. Se forman subgrupos, en los subgrupos los participantes deberán contar su resumen.

Una vez contado cada persona su versión. Tiene que escribir una versión entre todo el grupo.

Una vez hecho el relato común, se abre una discusión sobre las implicaciones del ejercicio.

Quien dinamiza guía un proceso para que el grupo analice, que datos escucharon diferentes, que datos escucharon iguales, en que detalles se han centrado cada uno y como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Actividad 3: Escucha Activa

"No escuchamos no dialogamos"

TIEMPO: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Trabajo por parejas

DESARROLLO

- I. Quien dinamiza, reparte al grupo dos hojas de instrucciones:
 - a. Pautas que favorecen la comunicación
 - b. Pautas que la entorpecen.
 Cada pareja representará **un diálogo en el que uno de los dos participará con la lista de escucha activa o de escucha ineficaz.**

ESCUCHA ACTIVA:

- **"Presta toda tu atención"** a la persona que habla, y dale claras muestras de ello: mírale frecuentemente a los ojos, asiente mediante gestos y expresiones verbales.
- **Repite los puntos clave** de aquello que te cuente y que parezca tener importancia para él, para darle a entender que le vas comprendiendo.
- **No lo interrumpas** salvo para mostrar que atiendes y para pedir aclaración si no entiendes algo.

BOICOTEAR LA COMUNICACION

- **Hábitos no verbales:** desviar la mirada, movernos demasiado o muy poco, apoyar la cabeza en las manos, descuidar nuestra postura, perder el equilibrio y la simetría del cuerpo, cubrirte demasiado tiempo el pecho o el vientre con los brazos, ocultar las manos, no respetar el espacio territorial del otro, etc.
- **Actitudes impulsivas:** hacer evaluaciones o emitir juicios críticos, dar consejos sin que te los pidan, tratar de contar nuestro caso o una historia mejor que la que nos cuentan, preguntar selectivamente curioseando, disparar porqués, interpretar retorcidamente las intenciones del otro, etc.

Escoffier, J. (1991) "The Limits of Multiculturalism", *Socialist Review*, 3-4:61-73.

- II. Quien dinamiza pide que coloquen por parejas y repartirá roles:
- A una de las dos le pedirá que: Una persona cuenta algo a la otra (lo que hizo ayer, que música escucha, cual fue la última película que vio en el cine, una noticia que le haya suscitado interés, por ejemplo).
 - A la otra persona sin que la primera se enteré le pedirá: **La persona que se supone tiene que estar escuchando va a hacer todo lo contrario:** pondrá pegatas a todo lo que dice, dará consejos sin que se los pida la persona que habla, dirá *“ya hablaremos de eso más tarde”*, tratará de contar una historia mejor, conversará con alguien más mientras le está hablando la otra persona, mirará el teléfono, no responderá, se pasará de graciosa diciendo una tontería tras otra, interrumpirá y cambiará de tema, etc.
- III. Después de cinco minutos deben parar la dinámica.
- IV. Cambiar los roles.
- V. Se comenta por parejas: ¿cómo se han sentido?
- VI. Cuando hayamos terminado comentamos si hemos vivido, con frecuencia o no, situaciones similares y cómo nos hacen sentir.
- VII. Preguntas para reflexionar:
- ¿Las hemos provocado?
 - ¿sentimos que se nos escucha poco?, ¿cuándo?, ¿dónde?
 - ¿podemos hacer algún compromiso para cambiar algo?

Actividad 4: Comunicación

"Rumores"

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Máx 25.

DESARROLLO

- I. Quien dinamiza prepara un mensaje:

"Dicen que 483 personas están atrapadas bajo un derrumbe, después que pasó el ciclón se inició el rescate. Se han movlizado miles de personas llevando medicinas, vendas y otros elementos. Pero otros piensan que no fue el ciclón, sino un atentado e intento de secuestro, pues hay gente de mucho dinero entre los atrapados."

- II. Se piden un mínimo de 6 personas voluntarias que se numerarán.
- III. Todas salen del salón menos una.
- IV. El resto del grupo serán testigos del proceso de distorsión, que se da al mensaje; van anotando lo que va variando de la versión inicial.
- V. Quien dinamiza lee el mensaje al No. 1.
 - a. Luego se llama al No. 2.
 - b. El No. 1 le comunica al No. 2 lo que le fue leído, sin ayuda de nadie.
 - c. Así sucesivamente, hasta que pasen las cinco personas.
- I. La última persona, en lugar de repetir el mensaje oralmente, es más conveniente que lo escriba en el pizarrón, si es posible.
- II. Quien dinamiza escribe en la pizarra el original para comparar.
- III. Después se llevará a cabo una discusión que permita reflexionar que provoca la distorsión de un mensaje, pues por lo general, se nos queda en la memoria aquello que nos llama más la atención, o lo que creemos que es más importante. Permite discutir cómo nos llegan en la realidad las noticias y acontecimientos, y cómo se dan a conocer; cómo esto depende del interés y de la interpretación que se le da. Y que estereotipos subyacen en la información.
- IV. La reflexión nos debe guiar a pensar como se puede aplicar lo aprendido para nuestras vidas

Actividad 5: Comunicación

Conversando con números

OBJETIVO: Identificar, en la comunicación verbal, el impacto de la entonación. Recibir retroalimentación sobre nuestros gestos (comunicación no-verbal) y entonación (comunicación verbal).

TIEMPO: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Máx 25.

DESARROLLO

- I. Quien dinamiza pide a las personas que participan que se pongan todas en círculo y se sienten en el suelo.
- II. Le solicita a cualquier participante que le diga al de su derecha cualquier número, pero con una entonación particular (temor, nerviosismo, risa, tristeza, etc.). El segundo debe responderle con cualquier número pero con la misma entonación y gestos. Luego deberá voltear dónde el compañero que le sigue y cambiando la entonación le dice otro número y así sucesivamente.
- III. Si un participante no hace bien la entonación, reacciona de forma diferente o pasan tres segundos sin que responda, pierde, sale del juego o da una prenda.
- IV. Quien dinamiza guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.