

INSTITUTO SUPERIOR PEDRO GOYENA

**DIPLOMATURA SUPERIOR "UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN
Y EL CAMBIO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA"**

MÓDULO VIII

INTRODUCCIÓN

En este módulo de la Diplomatura reflexionaremos sobre las estrategias que con mayor efectividad pueden contribuir a una mejora sostenida y de calidad. ¿Cuáles resultan más propicias para lograr la formación integral de la persona, habilitándola para desarrollar sus propias estrategias para la vida?

La búsqueda permanente de indicios que nos permitan aproximarnos a una propuesta viable e integrada, confronta con realidades institucionales que con vehemencia nos devuelven un "depende del cristal con que se mire", muy distante de los resultados de antiguas formas de búsqueda, donde lo prescripto, lo pautado, lo programado por técnicos y expertos, parecía convencernos de estar en un terreno firme.

Generar consensos, tomar decisiones y comprometernos con un proyecto educativo de calidad y ajustado a contexto, requiere de una mirada colectiva. Nos impone la conciencia del nosotros, y nos brinda la oportunidad de "mirar, para ver de nuevo".

Así, la construcción de esta mirada colectiva, nuestra, tal vez parcial, tal vez demasiado amplia, tal vez sesgada, tal vez mejor o peor que otras, será siempre provisoria y perfectible.

Este deliberado juego de palabras y metáforas nos señala algunas diferencias en el modo de gestionar la educación, donde el "yo" da paso al "nosotros", la disciplina a la interdisciplina, la antigüedad en el ejercicio docente a la profesionalización docente permanente, los monólogos a los diálogos, las sentencias ad hoc a los consensos. Toda una opción, todo un desafío.

Siguiendo esta línea, en este módulo nos proponemos un acercamiento a la ventana, para mirar y ver de nuevo más allá de los muros de la escuela; para decodificar y dotar de sentido a la Dimensión Comunitaria de las instituciones educativas.

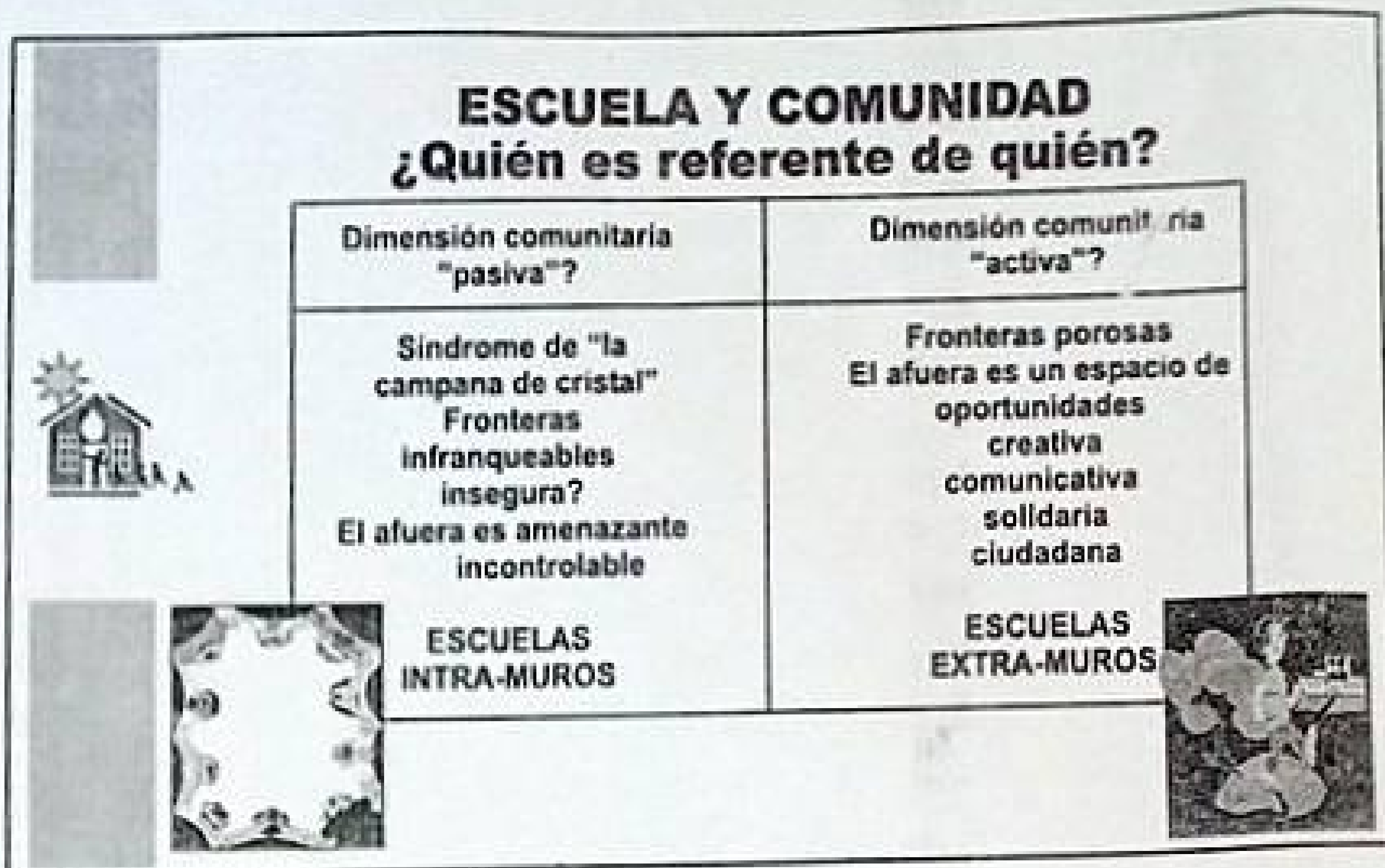
La transformación educativa en nuestro país puso un especial énfasis en esta cuestión instando al desarrollo de un vínculo efectivo entre escuela-comunidad, que se presume orientador, facilitador y democratizador para la formación integral y de calidad para todas y cada una de las personas que formamos parte de esta sociedad.

ACTIVIDAD

- Examine el Proyecto Educativo de su institución e identifique lo que en él se expresa en relación a la **dimensión comunitaria**.
- Elabore un listado de los proyectos y/ o acciones que en su institución se han llevado a cabo en los últimos doce meses y que a su criterio representan "la puesta en acto" de la dimensión comunitaria.
- Seleccione uno de esos proyectos y realice la siguiente descripción:
 - ¿Responde a la necesidad e interés por revertir una problemática socio- educativa emergente observada en sus alumnos? (altos niveles de fracaso escolar, desgranamiento, violencia escolar, falta de comunicación, problemas alimentarios...).
 - ¿Responde a la necesidad e interés de responder a problemas que surgen de la realidad donde están insertos los alumnos? (bajo nivel educativo de los padres, problemas de convivencia, desempleo, falta de espacios recreativos o culturales, problemas ambientales,...).
 - ¿Con qué organismos, instituciones de la comunidad se trabaja para concretar el proyecto?

BIBLIOGRAFÍA

- BOLIVAR BOTIA, A., MOYA OTERO, J. (2007) *LAS COMPETENCIAS BÁSICAS. CULTURA IMPRESCINDIBLE DE LA CIUDADANÍA*. MADRID, WOLTERS KLUWER
- CANO E. (2005). *CÓMO MEJORAR LAS COMPETENCIAS DE LOS DOCENTES*. BARCELONA. GRAO
- DELORS, J. *LA EDUCACIÓN ENCIERRA UN TESORO*. MADRID. SANTILLANA.
- PÉREZ LINDO A. (2012) *COMPETENCIAS DOCENTES PARA EL SIGLO XXI* TINTA FRESCA EDICIONES. BUENOS AIRES.
- AGUERRONDO, I. Y OTROS, *La Escuela del Futuro II. Cómo planifican las escuelas que innovan*, Bs. As., Papers, 2.002.
- AGUERRONDO, I., *Cómo será la Escuela del Siglo XXI*, en Filmus, D. (comp.), *Para qué sirve la Escuela*, Bs. As., Tesis/Norma, 1.993.
- ALFIZ, I., *El proyecto educativo institucional*. Editorial Aique. 1997.
- BAMBOZZI, E., "Pedagogía Latinoamericana como Campo de Tematización de la Dominación: El Legado de Paulo Freire como Posibilitador del Acontecimiento", artículo *Diálogos Pedagógicos*, Año I, Universidad Católica de Córdoba, Córdoba, 2.003.
- BATHEY, E., mencionado por CEBALLOS, M. y OTRA, en *La Trama de las Instituciones Educativas y de su Gestión Directiva*. Yamal Contenidos. Córdoba. 2005.
- BLAKE, R., MOUTON, J., ALLEN, R., *Cómo Trabajar en Equipo*, Bs. As., Kapelusz, 1.971.
- BLEJMAR, D., *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. NOVEDUC. Bs. As. 2005.
- BÖHM, W., *Teoría y Práctica. El Problema Básico de la Pedagogía*, Dykinson, Madrid, 1.995.
- BRASLAVSKY, C, TIRAMONTI, G, *Conducción Educativa y Calidad de la Enseñanza*, Ed. Niño, Dávila, 1.985.
- ROMERO C., *Hacer de una escuela una buena escuela*. Ed. Aique Educación 2009.
- ROMERO C., *La escuela media en la sociedad del conocimiento*. Ed Noveduc 2004.
- LÓPEZ DE TUR G., *Gestión escolar para la praxis*. Ed UCSF Santa Fe 2012.
- ZABALZA A. y otra, *Innovación y cambio en las instituciones educativas*. Ed Homo Sapiens. Santa Fe 2012.



5.5. Veo, veo...

Lo socio-comunitario: ¿Oportunidad o amenaza?

"...¿enfaticar en el papel socializador de la escuela implica volver al viejo debate acerca de si la enseñanza debe priorizar el aprendizaje de conocimientos o la formación en valores? De ninguna manera. El cumplimiento de la función integral de la escuela exige abordar al mismo tiempo ambos desafíos. No tiene sentido enseñar matemáticas, física, lengua o el manejo de las más modernas tecnologías si ello no va acompañado de la formación de personas solidarias capaces de comprender al otro, respetar el pluralismo, trabajar por la paz, etcétera. Valores que les permitirán colocar al servicio de sus familias y la sociedad lo aprendido en la escuela."²⁴

Como aporte a la búsqueda del equilibrio y reconociendo las bondades de algunos grises (ni todo es blanco ni todo es negro), vale la pena reflexionar sobre el alcance de algunos conceptos cuya interpretación inhibe o alienta, -según el cristal con que se mire-, las posibilidades de una apertura institucional realista y comprometida. Este sería un punto de partida para posicionarnos respecto a lo socio-comunitario. De allí la pregunta: ¿Una oportunidad o una amenaza?...

²⁴ Filmus, Daniel - La tarea de vivir juntos. En: Clarín, Sección Opinión, 3 de mayo de 1999, p. 15.

Desde la ventana, veo veo que

- * **Social/comunitario no es sinonimo de pobreza**, lo que implica que la articulacion escuela-comunidad no es privativa de aquellas que están ubicadas en sectores urbano-marginales o en zonas rurales deprimidas. La creciente presencia de escuelas que se debaten entre lo pedagógico y lo asistencial dado el alto grado de conflictividad social y carencias que presenta su alumnado, no configuran razon o motivo para creer que solo estas instituciones deben poner en valor su vinculo con la comunidad.

Lo socio-comunitario refiere a todos los ciudadanos, contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida.

Independientemente de su localización geográfica, es en el hacer de cada escuela donde se define si la frontera social de la pobreza se constituye o no en frontera educativa, si la cultura del afuera tiene o no cabida en su propuesta pedagógica, si las condiciones del entorno socio-comunitario, -excelentes, buenas o deficitarias- abren o cierran sus puertas.

Andrés Thompson señala en este sentido: "Hoy nos enfrentamos a nuevas desigualdades, que no solo tienen que ver con las condiciones socioeconómicas, sino que están fuertemente relacionadas con la noción de vulnerabilidad e incertidumbre ante el futuro. Será necesario cometer errores, superar tensiones y aguzar la creatividad, lo cual podremos permitirnos en la medida que se acepte que *lo social es incertidumbre...*"²⁵ Más allá de tipologías y clasificaciones valiosas que inviten a la reflexión, la vulnerabilidad e incertidumbre ante el futuro son inherentes a nuestra sociedad, afectando a cada ciudadano sin importar su condición social. Así, entendemos que solo las propuestas educativas que acepten la incertidumbre como insumo podrán hacer frente a los nuevos desafíos que exige el desarrollo de una sociedad más sana, más justa, más equitativa...

- * **En la comunidad reside y se construye el Capital social**: fortalecer el capital social de una comunidad depende en buena medida de la calidad de los servicios educativos que están a su alcance. Es pensar a los integrantes de la comunidad como **socios** y no como meros clientes de la acción educativa. Es pensar en una escuela desde la gente, para consolidar un desarrollo socio educativo desde sus logros, por pequeños que estos resulten, dignificando lo cotidiano. La puesta en valor de "lo cotidiano" se presenta como un efecto o consecuencia propia del marco global al que hemos sido lanzados sin demasiadas explicaciones, brujulas ni hojas de ruta para semejante aventura.

La globalización, pos-modernidad, *modernidad líquida* de Bauman²⁶, la sociedad del tercer milenio, en definitiva, el mundo que nos toca vivir, ha devenido en una nueva organización de la sociedad.

²⁵ Thompson, Andrés. *Público o privado: Las organizaciones sin fines de lucro en Argentina*. Buenos Aires, UNICEF, Ed. Losada, 1995.

²⁶ Bauman, S. *Ob. Cit.*

Y esta nueva organización ha traído aparejado también un refuerzo de la territorialidad, donde lo local se convierte en un componente importante para las personas, toda vez que posibilita un reconocimiento de su identidad, un sentido de pertenencia que es esencial en una sociedad globalizada²⁷. En este marco, una escuela inclusora y abierta sabe que en cada alumno existe una inversión y no un gasto, y que, en cada egresado, está aportando capital social a su comunidad. Desde esta particular perspectiva, acordamos con Frigerio, G. que lo educativo "no es evaluable, es invaluable"²⁸.

- **En la relación Escuela-Comunidad se juega el principio de equidad:** este refiere a la igualdad de oportunidades con sentido de justicia. La educación es un factor de equidad social indiscutido. Se trata de brindar igualdad respetando la heterogeneidad, de facilitar el acceso a la educación de todas las personas y sectores sociales que conforman una comunidad diversa. Además, en una coyuntura en la cual los desequilibrios son tan grandes, la equidad es sinónimo de eficiencia, toda vez que se procura alcanzar a más beneficiarios de una manera articulada y significativa para todos, potenciando una mejor utilización de los recursos y del capital humano disponibles.
- **La concepción sobre educación:** Posicionamos respecto a lo socio-comunitario sin abrir el debate respecto a como concebimos la educación, es como "querer subir a la cima sin reparar que existen las laderas"²⁹. Tan crucial como deliberado, este debate puede arrojar diversos resultados: desde reconocer que existen docentes, directivos, padres y alumnos para quienes el conocimiento es igual a la sumatoria de saberes, de contenidos susceptibles de ser transmitidos como unidades parceladas, independientes de la realidad³⁰, hasta entender que "si el sujeto es protagonista de la educación, y la educación un bien público protagonista a su vez de la democracia, la paz y el desarrollo, entonces habremos de reconocer a las personas como totalidad, en todas sus dimensiones y capacidades, ejercitando ciudadanía, para preservar y profundizar la democracia. Desde esta perspectiva, la educación se transforma en un proceso permanente de aprendizaje de sujetos activos, insertos en su comunidad y en su cultura, y respetuosos de las culturas ajenas"³¹.

²⁷ Senegal, Maria Aline (Brasil). Innovación y cambio institucional. En: Gestión de la transformación educativa. Requerimientos de aprendizaje para las instituciones. Publicaciones IPE-UNESCO año 2000.

²⁸ Frigerio, Graciela. Ob. Cit.

²⁹ Palom Iquendo, F. Ob. cit.

³⁰ Chavez, P. ob. cit.

³¹ Novick de Serén González, Silvia. Algunos aportes para repensar el campo de la gestión y la administración educativa. Artículo publicado en revista Alternativas. Buenos Aires. Año 2. Nº 7.

- **Transversalidad y convergencia**, son dos cualidades deseables en la relación escuela-comunidad. Es entender que ante demandas sociales múltiples y multi-causales, las políticas sociales, -y las educativas forman parte de ellas-, no pueden operar como "kioscos", donde en uno se consigue educación, en otro salud y en otros tantos empleo, deporte o cultura. Sabemos que las problemáticas sociales transversan y trascienden la especificidad de las distintas áreas. En consecuencia, su abordaje requiere estrategias de tipo integral, y no simplemente de la suma de acciones aisladas.

La implementación de proyectos para transformar, modificar o resolver dichas problemáticas requiere de un gran esfuerzo estratégico para hacer converger las acciones de y con las distintas áreas, asignándoles en la medida de lo posible un carácter más preventivo y promocional que asistencial.

Con la transformación educativa en nuestro país, se incorporó el discurso de la transversalidad. Sin embargo, pareciera haberlo hecho para dar cabida extra-curricularmente, separada de la didáctica disciplinar, a cuestiones fundamentales de la ética, la antropología cultural, la formación ciudadana y la sociología, entre otros, que deberían estar en la raíz misma de la propuesta curricular y no en sus márgenes más exóticos.³²

- **No siempre que se habla de participación se alude al mismo significado:** para algunas instituciones y personas, la participación se asocia a presencia, a solo estar, para otros, se concreta en la toma de decisiones. Alfiz, I. expresa al respecto: "participar significa intervenir, hacer, y al mismo tiempo implica una responsabilidad y un compromiso con lo que se hace. La mera convocatoria no significa real espacio de participación, en ocasiones, incluso, puede resultar una forma engañosa de legitimar decisiones elaboradas previamente."³³

La participación habilita a cada persona para ocupar un espacio activo en el escenario social, es alimento para la co-vivencia y valor no negociable para la vida democrática. Cuando una institución educativa define los niveles de participación alcanzados en términos de la cantidad de padres, docentes o alumnos que responden a las distintas convocatorias que efectúa la escuela, o lo hace por la frecuencia con que el equipo directivo toma contacto con las organizaciones sociales de la comunidad, acota y encapsula el alcance del concepto.

- **A participar y a organizarse como grupo también se aprende:** en palabras de Irene Alfiz, "es un proceso que se aprende en la acción, en el modo de vida, no en las declaraciones de principios."³⁴

La participación de la escuela en la comunidad y de ésta en la escuela no se compra en el supermercado, y la cultura en la que vivimos es más lo que la declama que lo que la impulsa. En este sentido, acordamos con Sirvent,

³² Bonale, Jaume Martínez ob. Cit.

³³ Alfiz, Irene Ob. Cit. p. 102.

³⁴ Alfiz, Irene Ob. Cit. p. 103.

Manera en que existen diferentes niveles de participación, que van desde la coresponsabilidad frente a la toma de decisiones sustantivas hasta la simple participación como espectador (más habitual de lo que sería deseable), lo que permite diferenciar entre *participación real y participación simbólica*.³⁵

- Participación no implica indiscriminación de roles y funciones organizacionales, sino compromiso desde el lugar de cada uno: la apertura de la escuela a verdaderos procesos participativos redundará en la democratización de los vínculos con la comunidad y también internos, da lugar al trabajo compartido de los distintos actores en función de objetivos comunes, se aprende a escuchar al otro con sus necesidades y visiones, a establecer acuerdos, a concertar, más no sustraer ni liberar a cada uno de las responsabilidades que les son propias.

En nombre y ejercicio de la participación real, ni el director de la escuela se debe hacer cargo del funcionamiento del centro vecinal del barrio, ni el docente de grado atribuirse y/o hacerse cargo de las funciones propias del director o del supervisor de zona. Lo mismo cabe para el presidente de una asociación barrial, a la vez padre de un alumno, que se considere portador de autoridad suficiente como para decidir por sí mismo sobre el futuro de un docente o sobre las estrategias de enseñanza-aprendizaje. Tal como alentaba el ejemplo de la orquesta sinfónica de Peter Drucker³⁶: *dirigimos: pianista a tus partituras, zapatero a tus zapatos, carpintero a tus maderas, constructor a tus ladrillos*, cada uno desde su especificidad, y todos juntos, insertos en la misma comunidad, produciendo sinergias y contribuyendo a mejorar su calidad de vida.

5.6. "Poner en acto" la dimensión comunitaria - o cómo trascender los muros y ganar solidariamente en el intento -

*En la aritmética de la cooperación,
la gran diferencia está en que la suma
de dos más dos, es cinco*³⁷.

Estamos atravesando momentos de profunda crisis, donde abundan los problemas. Momentos que algunos llaman *visagra* y otros *umbral*. Desde su particular genialidad, el cineasta Woody Allen declaraba hace tiempo: "Vivimos en un mundo con demasiadas partes móviles".

Los cambios fluyen, brotan, se deslizan en cada intersticio de nuestras vidas.

35. Szwarc, María Teresa. *Educación de adultos: investigación y perspectivas*. - Buenos Aires: Lectorum, 1994. pag. 66.
"La participación simbólica a la vez favorece acciones a través de las cuales no se ejerce influencia en la política o gestión institucional, que se realizan en grado mínimo, y genera en los individuos y grupos la ilusión de ejercer un poder real cuando son un simple espectador".

36. Drucker, Peter de la. "El ejemplo de la orquesta sinfónica ha sido desmantelado en el Capítulo 7, tercera parte, de este libro".

37. UNICEF, MEC, CENPEP. *Promoción de la autonomía escolar en Minas Gerais*. Cuadernos de Educación Básica, Brasília, 1993.

Aquí están, imponiéndose de manera irracional e ingobernable, esperando sin prisa pero sin pausa que la imaginación, sensibilidad, memoria y deseo de los seres humanos logre gobernarlos para hacer historia³⁸.

A partir de esta, nuestra realidad, abultada de cambios, problemas y crisis, cobra sentido la necesidad de introducir transformaciones en la educación tendientes a reconstruir un tejido social que se presenta cada vez más debilitado. Tejido derruido por una lógica del mercado que estimula el individualismo, la competencia, el "triumfalismo". Una lógica perversa donde el otro, el semejante, el par, no entra en consideración; donde los lugares antropológicos, en tanto escenarios de vida y convivencia, corren el riesgo de trocar en "no lugares"³⁹, permisivamente invadidos por el "sálvese quien pueda".

La mundialización pone texto, imagen y sonido virtual a la diversidad. Diversidad de culturas, de ideologías, de concepciones religiosas, de estilos de vida, de convicciones éticas y políticas, entre otras tantas. Diversidad que, en el escenario de lo cotidiano, con sus fronteras desdibujadas y su piso tambaleante, se transforma en un problema de tolerancia, de respeto y de convivencia. De esta cruda realidad, nuestras escuelas son caja de resonancia.

Así como para los chinos el concepto de crisis puede significar destrucción u oportunidad, sabemos que hay personas que han decidido convivir con los problemas y otras que decidieron enfrentarlos. Todos coinciden en que solos no se puede. Es necesario contar con otros, *aprender a convivir con otros, hacerse uno con el otro*.

Como una exigencia de los tiempos que "nos corren", emergen fortalecidos valores como la solidaridad y la ciudadanía. Desde todas las latitudes se escuchan las voces de quienes apuestan a globalizar la solidaridad, a hacer de ella una cuestión de estado, una solidaridad que nos hermane en la paz, del boom de la solidaridad..., de la impostergable necesidad de contar con ciudadanos activos y responsables, del ejercicio y control ciudadano, de civismo, de una ética ciudadana...

Entre esas voces, también escuchamos las de nuestras escuelas preguntándose: ¿Cómo formar a los ciudadanos que requiere el presente para el funcionamiento de una sociedad democrática?, ¿Cuál es el papel de la escuela en este nuevo y cambiante escenario?

Con todo y a pesar de todo, la Escuela como institución social reconocida y legitimada, sigue siendo un espacio convocante, un lugar de integración. Todos pasamos por la escuela, por eso es importante y privilegiado como espacio para *ejercitar prácticas solidarias y ciudadanía activa*. Y decimos para *ejercitar* como distinto a enseñar.

Hace algunos años, en una conferencia sobre Educación y Valores, el Doctor Alfonso López Quintás (España) expresaba: "Experienciar para descubrir valores es

³⁸ Fuentes, Carlos. *Hacia el milenio en los compromisos de la Nación*. México: Edt. Plaza y Janés, 1996.

³⁹ Bauman, S. *ib. cit.*