

La escuela y la participación de la comunidad

CONSUDEC

Julio 2006

Dra. Ana Donini

DOCUMENTO PARA EL DEBATE

La convocatoria invita a participar a todos:

- 1. Sin prejuicios**
- 2. Con amplitud de perspectivas**
- 3. Con generosidad**

PILARES DE LA CIUDADANIA

Educación para la democracia

Escuela:

- 1. Formar para la ciudadanía**
- 2. Crear un clima democrático (participación y diálogo)**
- 3. Favorecer un juicio autónomo y crítico - M.C.S.**
- 4. Promover valores éticos**
- 5. Brindar formación científica**

DIEZ EJES DE DEBATE

5. Garantizar el derecho de las familias a participar en la educación de sus hijos

Familia / escuela: Corresponsabilidad como derecho / obligación

Gobierno: Promover comunicación, respeto mutuo, colaboración

Escuela: Información, orientación

Familia: Derecho de elegir el tipo de educación, en el marco del derecho constitucional de la libertad de enseñar y aprender

8. Garantizar el derecho de todos y todas a participar del desafío educativo

Educación: Desafío de toda la sociedad

Primer nivel: Concertación dentro del mismo Estado

Segundo nivel: Concertación con distintos actores sociales

Tercer nivel: Participación de los actores sociales en la vida de la escuela (cooperadoras, consejos consultivos, uniones de padres)

EDUCACION Y PROYECTO DE VIDA (74-77)

De la institución a la comunidad

Notas de madurez:

- Coherencia**
- Integración**
- Organización**
- Solidaridad**
- Corresponsabilidad**
- Testimonio**

EDUCACION Y PROYECTO DE VIDA

Educación para la participación y crear un clima participativo, presuponen:

- Visión compartida**
- Convergencia de acciones (proyecto)**
- Convivencia (solidaridad / colaboración)**
- Compromiso**
- Subsidiariedad (delegación / descentralización)**
- Gradualidad**
- Autoevaluación**

NIVELES DE PARTICIPACION

- Información
- Consulta
- Propuesta
- Delegación
- Codecisión
- Cogestión
- Autogestión

NIVELES DE PARTICIPACION

Nivel	Acciones	Valor
1. Reconocer	Destinadas a reconocer que el otro existe	Aceptación
2. Conocer	Conocimiento de lo que el otro es o hace	Interés
3. Colaborar	Prestar ayuda esporádica	Reciprocidad
4. Cooperar	Compartir actividades y/o recursos	Solidaridad
5. Asociarse	Compartir objetivos y proyectos	Confianza

CENTROS ESCOLARES ESTATICOS FRENTE A CENTROS ESCOLARES INNOVADORES

Dimensiones	Características	
	Centro escolar estático	Centro escolar innovador
<i>Estructura</i>	<p>Rígida. Se dedica mucha energía a mantener unidades permanentes.</p> <p>Hábitos y tradiciones estables.</p> <p>Jerárquica: cadena de mando.</p> <p>Cada cual a su propio territorio.</p>	<p>Flexible. Mucho uso de grupos de trabajo temporales. Fácil cambio en las líneas de actuación y en las tradiciones.</p> <p>Múltiples vínculos basados en la colaboración funcional.</p> <p>Controles definidos de forma amplia. Territorios móviles.</p>
<i>Atmósfera</i>	<p>Centrada en las tareas, impersonal. Fría, formal, reservada.</p> <p>Susplicacia.</p>	<p>Centrada en las personas, facilitadora, cálida, informal.</p> <p>Confianza.</p>

CENTROS ESCOLARES ESTATICOS FRENTE A CENTROS ESCOLARES INNOVADORES (Continuación)

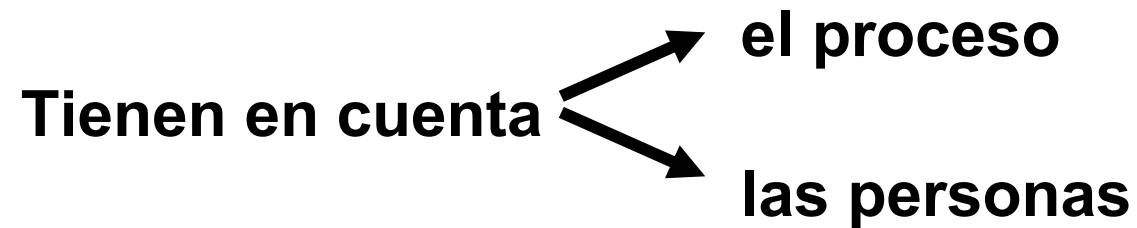
Dimensiones	Características	
	Centro escolar estático	Centro escolar innovador
<i>Filosofía y actitudes de la Dirección</i>	<p>La función de la Dirección es controlar al personal mediante el poder coercitivo. Precaución; pocos riesgos. Actitud ante los errores; se han de evitar. Énfasis en la selección del personal.</p> <p>Autosuficiencia; sistema cerrado con respecto a compartir recursos. Poca tolerancia a la ambigüedad.</p>	<p>La función de la Dirección es estimular la energía del personal; uso del poder como forma de apoyo. Experimentación. Se asumen riesgos. Actitud hacia los errores: aprender de ellos. Énfasis en el desarrollo personal. Interdependencia. Sistema abierto con respecto a compartir recursos. Mucha tolerancia a la ambigüedad.</p>
<i>Toma de decisiones y establecimiento de normas</i>	<p>Mucha participación “arriba” y poca “abajo”. Clara distinción entre el establecimiento de normas y su ejecución. Toma de decisiones por mecanismos legales.</p> <p>Decisiones como “última palabra”.</p> <p>Racionalidad.</p>	<p>Posible participación de las personas afectadas por decisiones o normas.</p> <p>Establecimiento de normas y ejecución de forma colaborativa. Toma de decisiones mediante técnicas de solución de problemas. Consideración de las decisiones como hipótesis a comprobar. Creatividad.</p>

CENTROS ESCOLARES ESTATICOS FRENTE A CENTROS ESCOLARES INNOVADORES (Continuación)

Dimensiones	Características	
	Centro escolar estático	Centro escolar innovador
<i>Comunicación</i>	<p>Flujo restringido. Unidireccional: de arriba hacia abajo. Sentimientos reprimidos u ocultados.</p>	<p>Flujo abierto; fácil acceso. Multidireccional: de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y lateralmente. Se expresan los sentimientos.</p>
<i>Errores y conflictos</i>	<p>Se ocultan. Se viven como un fracaso. Se afirman las posturas para controlar y ganar, sin cuestionar el sistema.</p>	<p>Se aceptan. Se aprende de ellos. Se negocian las diferencias.</p>

ARQUETIPOS DE INTERACCIÓN

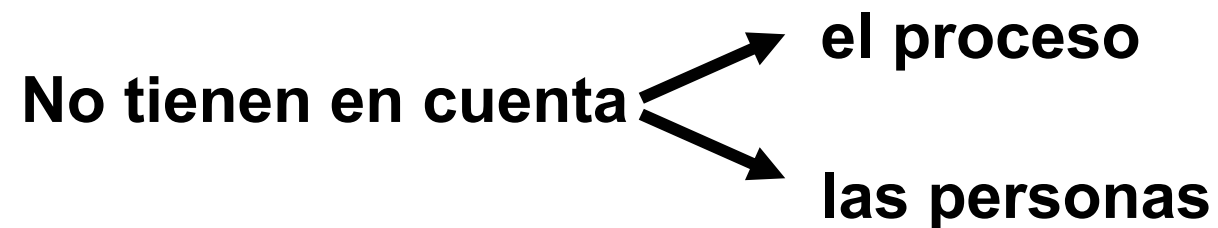
Interacciones participativas



Suponen:

- Procesamiento efectivo del conocimiento
- Conducta simbólica positiva

Interacciones regresivas



INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

(se relaciona con los arquetipos)

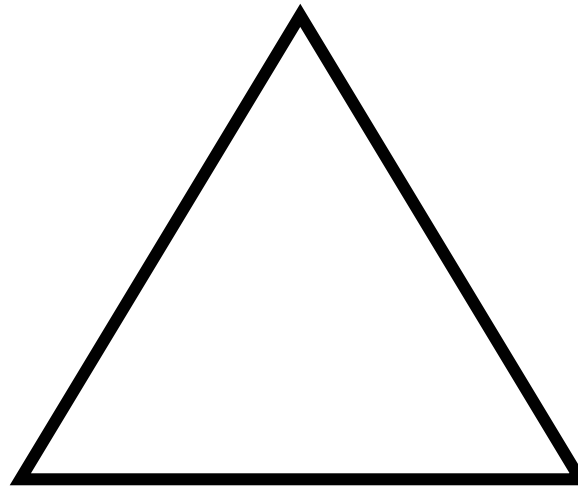
- ❑ Procesamiento y gestión efectiva del conocimiento**
- ❑ Conducta simbólica positiva (respeto mutuo, misión compartida, colaboración)**

DIFICULTADES PARA LA INTELIGENCIA INTERACTIVA

- a) La complejidad de muchos interlocutores para avanzar en decisiones efectivas**
- b) La simplificación cognitiva (prejuicios)**
- c) La simplificación emocional (indiferencia)**
- d) La regresión ante crisis e imprevistos**
- e) El efecto dominó**
- f) Las ventajas de las posiciones de poder**

¿CÓMO SUPERAR ESTAS DIFICULTADES?

**Pensamiento sistémico y
estratégico**



**Liderazgo
pedagógico**

**Aprendizaje
organizacional**

EL MODELO PARTICIPATIVO EN EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL IMPLICA:

- 1. Organizaciones como comunidades de interacción**
- 2. Herramientas clave para la interacción (retroalimentación, participación en las decisiones, negociación y liderazgo).**
- 3. Procesamiento y gestión del conocimiento.**
- 4. Conducta simbólica.**
- 5. Arquetipos de interacción.**
- 6. Participativo (menos estable) Vs. Regresivo (dominante)**
- 7. Los arquetipos crean una cultura organizacional.**
- 8. Arquitectura de los contactos (formales e informales).**
- 9. La inteligencia colectiva es dinámica. Un liderazgo transformacional promueve arquetipos participativos con compromiso, esfuerzo y vigilancia sobre las herramientas clave**

CUATRO ESTILOS DE LIDERAZGO

- Centrado en las respuestas**
- Centrado en la visión**
- Centrado en la investigación/búsqueda**
- Centrado en el “dejar hacer”**

CINCO VALORES DEL LIDERAZGO FUTURO

(PETERSON, 1993)

- 1. Apertura a la participación**
- 2. Apertura a la diversidad**
- 3. Apertura al conflicto**
- 4. Apertura a la reflexión**
- 5. Apertura a los errores**

PRACTICAS DE LIDERAZGO

- Inspirar la necesidad de generar transformaciones**
- Generar una visión de futuro**
- Comunicar esa visión de futuro**
- Promover el trabajo en equipos**
- Brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro**
- Consolidar los avances en las transformaciones**
- Actualizar el aprendizaje y gestionar conocimiento**

ALIANZAS

- Relaciones de mercado**
- Relaciones burocráticas**
- Relaciones personales**
- Relaciones culturales**

INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL EMERGENTE

¿Cómo evaluarla?

- a) Observar el clima en el conjunto -los arquetipos de interacción prevalentes-**
- b) Observar la gestión del conocimiento (generación, comunicación, integración en planes y proyectos, transferencia a la acción)**
- c) Observar la arquitectura de los contactos**
- d) Observar la práctica de las herramientas clave**

DEFENSAS CONTRA EL CAMBIO

- ❑ Un marco de referencia rígido**
- ❑ Hábitos consolidados**
- ❑ Presiones del sistema (tiempos, estructura, burocracia)**

SUGERENCIAS AL DIRECTIVO

- Comprender la cultura de la escuela**
- Valorar y promover la profesionalidad del docente**
- Expresar los propios valores**
- Promover la colaboración, no la cooptación**
- Elaborar menús, no recetas**
- Hacer que la burocracia facilite, no obstaculice**
- Conectarse con “el afuera”**