

## **LA ESCUELA TÉCNICA COMO CENTRO COMUNITARIO PARA LA PAZ Y LA PRODUCTIVIDAD": UNA EXPERIENCIA VENEZOLANA DE MEDIACIÓN DE CAMBIO ESCOLAR PARA OPTIMIZAR EL FUNCIONAMIENTO ESCOLAR EN PRO DE LA PAZ COMUNITARIA**

Rosaura Méndez

### **1. INTRODUCCIÓN**

El Proyecto “La Escuela Técnica como Centro Comunitario para la Paz y la Productividad”, fue diseñado por la línea de investigación “Comportamiento Organizacional en Instituciones de Educación Técnica” de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) en Barquisimeto Venezuela, se ejecutó desde Noviembre de 2001 hasta Junio 2007 en la Escuela Técnica Industrial “La Carucieña”, situada en la comunidad del mismo nombre, ubicada en el oeste de la ciudad y considerada como zona “roja” en cuanto a seguridad personal de sus habitantes. Las actividades ejecutadas se realizaron mediante la acción conjunta de docentes y estudiantes de pre y posgrado de la UPEL y la comunidad escolar, con financiamiento de Fondo Nacional para la Ciencia y la Tecnología (FONACIT).

Es un estudio del tipo investigación- acción participativa, en el cual se realizaron diagnósticos que permitieron identificar problemas, prioridades e intereses escolares, se diseñaron, ejecutaron y evaluaron planes de acción junto a los miembros de la comunidad escolar de manera concertada y cooperativa, unido a la reflexión sobre procesos cotidianos y sus consecuencias en relación al cambio escolar que la escuela deseaba obtener.

La ejecución del Proyecto se ha realizó en dos fases: (a) sin financiamiento de FONACIT (noviembre 2001 a marzo 2004), con énfasis en diagnóstico institucional; y (b) con apoyo financiero de FONACIT, lo cual permitió la contratación de trabajadora social, psicólogo, mediadora académica y auxiliares de investigación a la escuela a fin de atender necesidades detectadas y atender especialmente el área académica.

En ambas fases se siguieron tres **procedimientos** básicos:

#### **1.1. Trabajo de campo o proceso de mediación escolar**

El cual se refiere a todo el proceso seguido en la institución para apoyar el cambio hacia la escuela que la comunidad escolar se propuso alcanzar. SE realizó un evento inicial que sirvió de base para orientar el plan de trabajo del proyecto y los temas de los trabajos de investigación.

Se hicieron evaluaciones semestrales de la mediación. En la segunda de ellas, se concluyó que los investigadores realizaban las observaciones debidas, se reflexionaba junto a la escuela cuando se devolvía la información e inclusive se diseñaban algunas acciones y se probaban algunas soluciones, pero este ciclo no era constante ni consciente, inclusive por algunos investigadores, lo que propiciaba el mantenimiento de rutinas de trabajo tradicionales y el cambio no se concretaba.

De ahí, se acordó que la mediación debía incluir un proceso de observación de situaciones particulares y generales en toda la escuela y la comunidad, luego la escuela y el proyecto reflexionarían sobre procesos, resultados y sus consecuencias. Las conclusiones, debían ser consideradas en el diseño cooperativo de acciones participativas, coordinadas por un docente de la escuela, en las cuales se especificaran los compromisos de la escuela y las del proyecto, para luego probar la efectividad de las acciones diseñadas mediante la acción conjunta del personal de la escuela, investigadores y personal del proyecto. Luego, se reflexionaría sobre los resultados obtenidos (utilidad práctica) y los procesos seguidos, se debía decidir sobre su generalización y permanencia en el plantel, su rediseño o eliminación, con el objetivo de institucionalizar nuevos procesos, manteniendo la observación continua y detallada de todos los eventos institucionales. Con ello, se precisó el ideal del proceso de mediación, partiendo de la realidad del proceso que se seguía en la escuela.

Es necesario precisar también que en el trabajo de campo se cumplieron tres procesos básicos: (a) *Asistencia Técnica Colaborativa* o actividades para resolver problemas específicos o ejecutar proyectos (talleres, asesorías, asistencia psicológica, por ejemplo); (b) *Reflexión Compartida* o análisis de procesos seguidos, resultados obtenidos y sus consecuencias; durante las reuniones y actividades cotidianas donde se analizan situaciones y se comparten ideas para solucionar determinadas situaciones; y (c) *Investigación* o indagación de situaciones problemáticas y prueba de alternativas de solución, las cuales dieron lugar a 24 trabajos de investigación, siete de las cuales fueron responsabilidad de docentes de la escuela.

## 2.2. Recolección y validación de la información

Se recopilaron y triangularon observaciones de los hechos cotidianos de la escuela, aplicaron encuestas a los alumnos y su grupo familiar, se visitaron hogares y diversas instituciones de la comunidad, para lo cual se usaron formatos útiles para monitorear diversos procesos.

## 2.3. Procesamiento de la información

Se utilizó el Método Comparativo Continuo y la Matriz Condicional Consecuencial complementariamente, para lo cual las observaciones recopiladas progresivamente durante el año escolar fueron categorizadas por lapsos académicos y área de trabajo escolar. Esto permitió identificar las estrategias de acción que caracterizaban el comportamiento de los actores, luego, durante una jornada, la escuela seleccionó aquellos comportamientos convenientes o inconvenientes para su desarrollo e indicó lo que estaba dispuesto a hacer para lograrlo. Esto sirvió de guía para el trabajo posterior.

# 3. RESULTADOS OBTENIDOS

## 3.1. Lاپso Noviembre 2001- Marzo 2004 (Sin financiamiento)

- *Construcción Cooperativa de un Plan de Acción de la Escuela.* En Marzo de 2002, se realizó el evento “Forjando Juntos Nuestro Futuro”, aplicando la Técnica Conferencia del Futuro, un primer diagnóstico cooperativo institucional, la visión, los valores, los perfiles de los directivos, docente, personal administrativo y de mantenimiento, alumnos, representantes y comunidad que se desean tener.

La escuela seleccionó estrategias para cumplir tres líneas de acción: Acción Pedagógica (formación y actualización permanente de docentes, administrativos y obreros), Acción

Gerencial (Mantenimiento y actualización permanente de los recursos físicos del plantel, consolidación de perfiles de los distintos actores del plantel y fortalecimiento de las relaciones intra e interinstitucionales y comunidad) y Acción Comunitaria (Integración escuela-comunidad, formación y capacitación permanente a representantes y otros actores de la comunidad y organización de la comunidad) .

El tríptico que resumió los resultados, fue multigrafiado y entregado por la Dirección de la escuela a todos los miembros de la comunidad escolar y a las autoridades educativas del estado y ha servido de guía al trabajo conjunto escuela- proyecto; continúa mostrado en las carteleras de la institución y es un patrón que propicia la discusión de las acciones que se cumplen y las que se dejan de hacer.

- *Organización del trabajo del proyecto* en función de los planes de la escuela y las necesidades de los tesisistas en tres áreas: Relaciones humanas, Procesos académicos, Gerencial y Relaciones Comunidad-Escuela.
- *Integración escuela- proyecto* de los planes la escuela y los del proyecto, tareas del personal contratado con los investigadores de la universidad y la escuela, definición y cumplimiento de funciones y establecimiento de coordinaciones por área.
- *Asunción tanto en la escuela como en el proyecto de la paz y la productividad como ejes transversales de acción* y como base para propiciar el fomento de los valores: respeto mutuo, responsabilidad – puntualidad, honestidad, solidaridad, justicia, cooperación, humildad, sinceridad, equidad, democracia, tolerancia, armonía, paz y amor, los cuales son los valores que la escuela desea practicar para institucionalizarlos progresivamente.
- *Reflexión continua en sobre la acción* tanto en la escuela como en el proyecto:
- *Reorientación del Proceso de Mediación, de acuerdo a las evaluaciones del mismo*, tal como se expresó anteriormente.
- *Mayor aceptación y participación progresiva de la comunidad en el proyecto.*

### **3.2. Lapso Abril 2004 - Marzo 2005 (con financiamiento)**

- *Servicios de Psicología y de Trabajo Social*, se complementan y sirven de apoyo al Departamento de Orientación. Permitió:
  - Atención oportuna a docentes, alumnos y familiares de los alumnos atendidos por el Departamento de Orientación.
  - Identificación de factores de la escuela y de la familia que afectan el comportamiento del estudiante.
  - Caracterización y seguimiento de los estudiantes referidos al servicio.
  - Mejoramiento de conducta y disminución de agresividad de los alumnos atendidos.
  - Ejecución de actividades con apoyo de instituciones de la comunidad.
  - Detección de casos que no fueron referidos al servicio por docentes durante las visitas a hogares.
  - Participación voluntaria y espontánea de los representantes, alumnos y profesores.

- El servicio de orientación pasó de ser obligatorio para los “alumnos problema” a una ayuda útil para la resolución de problemas personales e institucionales.
- Trabajo en equipo con todos los integrantes del Departamento de Orientación. Se ha logrado la participación de los alumnos, algunos considerados con graves problemas de conducta, en las actividades de aplicación de encuestas y visitas a hogares.
- **Servicio de Mediación Académica**, sirvió para potenciar el trabajo de la Subdirección Académica. Se realizaron observaciones de la acción académica de cada docente y en función de ello, se asesoró en aspectos necesarios. Los reportes que se generaron se acumularon en carpetas individuales, las cuales fueron inicialmente exclusivo de docentes y el mediador académico, con el fin de registrar y reflexionar sobre los procesos y progresos del trabajo de cada docente. Posteriormente, se convirtió en un instrumento de seguimiento, asesoría y evaluación de la acción docente.
- Se realizaron talleres reflexivos, en los cuales se realizó cooperativamente una revisión curricular profunda, elaboración de nuevos programas de acuerdo a lineamientos oficiales (planificación y evaluación por competencia y pro proyecto), para fomentar el trabajo en equipo y la responsabilidad individual. Ésto se apoya con textos y materiales escritos para docentes los cuales son entregados a la biblioteca junto con los diferentes informes entregados a la escuela sobre las observaciones realizadas por los investigadores en la misma, con la finalidad de garantizar la disponibilidad de los recursos para la actualización docente. Con ello, se:
  - Caracterizó la acción del docente en el aula y en otras actividades escolares.
  - Consolidó la aceptación, apoyo y asesoría de la mediación académica de a Subdirección Académica para el mejoramiento del proceso de enseñanza y el aprendizaje, por parte de los docentes.
  - Identificaron alternativas útiles para la capacitación y el apoyo bibliográfico para docentes y se entregaron a la biblioteca las copias respectivas.
  - Se ha realizado asesoría individual y grupal a docentes, conjuntamente con la Subdirección Académica de la institución.
- **Servicio de Apoyo Técnico:** Se prestó apoyo logístico en cuanto al registro de actividades a los investigadores y a la escuela. Actualmente se tienen fotografías y películas e informes de diferentes eventos de la escuela.
- **Servicio de Coordinación General:** Se encarga de establecer acuerdos Escuela-Proyecto-Universidad-FONACIT, así como la distribución de recursos asignados al Proyecto. Ésto último incluye, contratación y control trabajo del personal, controles administrativos, participación en diversas reuniones de la escuela, apoyo a investigadores, establecimiento o autorización de contactos interinstitucionales en representación del Proyecto y asesoría para el mejoramiento de procesos institucionales en la escuela y otras instituciones. Se logró:
  - Compilar observaciones del comportamiento escolar en diferentes momentos y lugares de la ETI, la comunidad y la universidad.
  - Trabajo conjunto y continuo entre los diferentes servicios que presta el personal contratado.

- Toma de conciencia del personal docente en cuanto a las situaciones mostradas como resultado de las observaciones realizadas por los investigadores y el personal del proyecto, participación en el diseño y mayor compromiso en la ejecución e institucionalización de los mismos.
- Asesoría y apoyo a tesis adscritos al Proyecto.
- Acuerdos para aplicar los resultados de investigación, durante el proceso de toma de decisiones de la escuela.

### 3.3. Comportamiento Escolar Observado

A continuación se muestran los comportamientos considerados por la escuela como convenientes e inconvenientes para el cambio escolar deseado y en los cuales aún continúa trabajando la institución:

#### *Comportamiento conveniente*

- Utilización del rumor como medio informal para propagar información, aunque no se haya validado o pueda causar problemas a otras personas.
- Las reuniones son un medio de información detallada de planes, proyectos, análisis de problema, informaciones, manifestación de inconformidades o éxitos
- Existe la disposición de la Dirección para escuchar los planteamientos de los miembros de la comunidad educativa
- Ante propuestas y disturbios se informa a autoridades superiores de la situación y se le exige compromiso de solución para lo planteado
- Gestión Prioritaria de tareas administrativas
- Atención a directrices oficiales en cuanto asignación y capacitación de recursos humanos
- Los alumnos pueden faltar a clases y asistir a eventos especiales, siempre y cuando sean asignados por directivos o profesores
- Selección y planificación de actividades especiales para atender circunstancias institucionales y del entorno
- Invitación a toda la comunidad escolar y del entorno a participar en actividades sociales, deportivas y culturales mediante información escrita en el pizarrón de la entrada de la escuela
- Seguimiento de lineamientos de personas responsables de determinadas comisiones o grupos de trabajo, especialmente si han quedado solos cumpliendo el trabajo de todo un grupo
- En las decisiones de gran impacto, se realiza un convencimiento previo individual o en pequeños grupos antes de la reunión para garantizar la decisión más acorde a los intereses de los promotores de la idea
- Acuerdo de todos los sectores de la escuela para la optimización de procesos escolares.
- Aceptación y apoyo de nuevas ideas para mejorar el funcionamiento escolar.

### 3.4. Comportamiento No conveniente

- En las reuniones, el director es quien mayormente expone ideas, planteamientos y comentarios, el resto interviene cuando lo desea.
- Se exponen hechos como ciertos: "... No toma decisiones", "la protesta es por...", "X hizo..., Y no hizo...", "uno ya conoce como son ustedes"...
- Uso de actas como medio defensivo ó intimidatorio
- Realización de Consejos Técnicos y docentes periódicos, y otros grupos, de acuerdo a las necesidades institucionales y a las emergencias
- Atención a directrices oficiales en cuanto asignación y capacitación de recursos humanos
- Inexistencia formal en físico del organigrama en las diferentes dependencias del plantel, manteniéndose un conocimiento práctico y oral de la organización de la escuela.
- Suspensión de clases total o parcial por diversos problemas.
- No existe un sistema de archivo estandarizado en la escuela que permita ubicar y sistematizar la información rápidamente
- Parte del personal contratado y algunos docentes de planta (fijos) sólo participan en sus clases
- Tendencia a seguir lineamientos de personas, de acuerdo a su posición jerárquica o ascendencia afectiva.
- La "decisión final" generalmente la toma el Director, tal como lo prevé la normativa legal
- Incumplimiento parcial de compromisos adquiridos en reuniones

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, C. y Schön, D.A. (1974). *Theory in practice*. San Francisco: Joseey-Bass.
- Argyris, C. y Shön, D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action. Perspectives*. CA: Addison – Wesley.
- Bertalanffy, L.V. (1987). *Teoría general de los sistemas*. (Fondo de Cultura Económica, Trads.). México: Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en 1968).
- Kirschembaum, H. (1987). *Aclaración de valores humanos*. México: Editorial Diana.
- Méndez, R. (2000). *La escuela rural venezolana ante los requerimientos de un entorno cambiante*. Tesis no publicada de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Picón M.G. (1997). *La Universidad Va a la Escuela. "Redes Interinstitucionales para el logro de aprendizajes organizacionales profundos*. Caracas.
- Rath, L. y Simon, S (1980). *Cómo enseñar a pensar. Teoría aplicada.*: Buenos aires: Editorial Paidós.