

### **Primaria Rafael Ramírez**

#### **La escuela como una alternativa necesaria para la convivencia y formación integral en contextos vulnerables**

##### **Breve historia de la experiencia y objetivos**

La siguiente propuesta se adscribe al campo de Liderazgo y gestión directiva, en la que se estudia el caso de la escuela primaria Rafael Ramírez, considerada en situación de riesgo.

Esta institución se encuentra ubicada a 10 minutos del centro de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, junto a una de las zonas más conflictivas en Loma Larga, con larga tradición de delincuencia, violencia y consumo de drogas. La escuela colinda con dos colonias que tienen contrastes sociales muy marcados, donde puede observarse tanto profesionistas como traficantes, en un ambiente de inseguridad y esperanza, en constante lucha por defender estilos de vida cada vez más complejos.

Respecto al contexto educativo, nos encontramos alumnos con padres profesionistas, obreros y algunos que trabajan como vendedores en los cruceros. Hace algunos años (antes de la llegada del director actual hace 3 años) en la escuela se podía apreciar el abandono: carecía de bebederos, tenía ventanas rotas, algunas aulas estaban vacías o eran utilizadas como bodega. Se caracterizaba el plantel por una alta indisciplina con violencia y se respiraba un clima de desesperanza y mediocridad afianzado con alta inasistencia, impuntualidad y una muy limitada participación de los padres, condiciones que no eran más que un reflejo de desinterés por la educación y falta de responsabilidad por parte de algunos docentes y directivos.

Actualmente, después de casi tres años de grandes esfuerzos del director, algunos maestros y con el apoyo de un grupo de padres, la infraestructura de la escuela luce diferente. Al llegar, el plantel te recibe unas paredes limpias y sin grafiti; curiosamente, el salón de lectura permanece abierto y en algunos momentos entran y salen alumnos de diferentes edades; se respira un ambiente de tranquilidad. Hoy los padres de familia comentan con agrado que les gusta como se trabaja en la escuela y pueden dejar tranquilamente a sus hijos en el plantel; pero antes de retirarse los papás, siempre cierran la puerta grande de la entrada de la escuela, como simbolizando que ahí no pueden entrar los problemas de la comunidad.

El objetivo general del proyecto es: Impulsar el desarrollo de un ambiente de aprendizaje que permita ver a la escuela como un espacio para la convivencia y el desarrollo integral del alumno. Los objetivos específicos: Modificar la práctica de la gestión educativa en beneficio del aprendizaje y respondiendo a las necesidades del contexto en que se encuentra la escuela. Mejorar las prácticas educativas de los docentes en base a la reforma educativa

## CASO 31

basada en competencias, respondiendo a las condiciones contextuales. Promover el uso e los recursos tecnológicos como una alternativa que ayude mejorar las estrategias de aprendizaje dentro del aula. Mejorar las condiciones estructurales del plantel educativo creando un ambiente propicio para el aprendizaje y la convivencia, así como para satisfacer las necesidades básicas de los alumnos.

### **Principios básicos de referencia, estrategia y actividades**

Tradicionalmente se ve al directivo como una persona que se dedica a dar orden y cumplir únicamente funciones administrativas, y en la realidad existen muchos casos de este tipo en nuestras escuelas. También existen directivos con muchas ganas de trabajar en beneficio de los alumnos y con una clara idea de lo que es la gestión educativa que, al no contar con una preparación formal y convertirse en directivos se ven obligados a recibir una formación mediante experiencias de allegados o colegas y en el mejor de los casos continúan su formación ingresando a alguna maestría en administración. Como lo menciona María Mercedes Torres Estrella (1998: 3): “La mayoría de los directivos aprenden sus funciones a través de la práctica, por descubrimiento, ensayo y error, o bien tomando como referentes los modelos aprendidos con directores anteriores, como modelos a seguir o modelos a evitar”.

Independientemente de la formación profesional de cada directivo, lo cierto es que uno de sus principales retos al llegar a cumplir esta nueva función o al llegar a un nuevo plantel, es el de lograr una transformación en beneficio de todos los involucrados en el contexto educativo. Se espera que todo director llegue a realizar las mejoras que un director anterior no logró hacer. Font (2008) sostiene que cada vez hay más pruebas de que la dirección puede contribuir a mejorar el aprendizaje de los estudiantes mediante el diseño de las condiciones y del entorno de la enseñanza.

La función directiva no es tan simple, puesto que ya no es suficiente tener funciones administrativas, ni basta con revisar los planes de clase de los maestros, puesto que sus acciones deben partir del contexto educativo, para impactar en el aprendizaje de los alumnos y desde afuera. Según Hargreaves y otros (2007) los directores de las escuelas necesitarán cada vez más, dirigir “desde afuera” de la escuela tanto como desde adentro, para influir en el entorno que afecta su propio trabajo con los estudiantes.

Una de las primeras acciones del director fue iniciar el proyecto escolar “Escuela en transformación”, en el que uno de los objetivos principales fue mejorar las condiciones de la

## CASO 31

infraestructura de la escuela con la idea de mejorar el contexto y la imagen del plantel, convirtiéndolo en un lugar cómodo y seguro para todos.

Se decidió la instalación de una sala polivalente que contara con recursos tecnológicos, a la que llamó "aula de medios". Para obtener los recursos económicos se realizaron festivales, Kermeses y otros que permitieran la venta de diversos productos a bajo costo. Después de un poco más de un año, con estos recursos se compró un proyector y una computadora con acceso a Internet, y la remodelación de las instalaciones estuvo a cargo de padres de familia de oficio albañil, quienes se ofrecieron a ayudar. También se contrató Internet independiente para quinto y sexto grado, con objeto de usar la tecnología como un recurso de aprendizaje

Otras acciones fueron la activación de los servicios primarios como luz, drenaje y agua. Se logró remodelar en su totalidad los baños. También se instalaron bebederos y se logró la pavimentación total del patio central. Estas actividades se realizaron como apoyo externo de los vecinos y de algunos de la Secretaría, los cuales fueron difícilmente gestionados.

La apertura de una sala de lectura fue otra importante actividad. Este espacio es aprovechado por los alumnos durante el descanso y tiempo libres para asistir simplemente a leer o jugar ajedrez. La importancia de este lugar reside en ser una oportunidad para rescatar el hábito de la lectura en un contexto donde no hay bibliotecas públicas ni librerías. Destaca la iniciativa del director de fomentar el ajedrez como una forma de aprendizaje y convivencia.

Finalmente hay que señalar la relevancia de las actitudes por parte del director, puesto que las decisiones y acciones tomadas en el orden de la gestión escolar fueron determinantes en este proceso, que en su conjunto reflejan a la comunidad un esfuerzo y visión de transformación en la escuela, aun contraponiéndose a los lineamientos de control escolar señalados por la secretaría de educación en ocasiones. Por ejemplo, una decisión trascendente fue el quitar la formación de los alumnos al entrar y salir de clases, con el fin de crear un ambiente de autorregulación y seguridad para evitar estar en espacios abiertos lo mayor posible; por esta misma razón el descanso de los alumnos se repartió en dos momentos.

Otra acción tomada desde la gestión educativa fue retirar el programa de educación para la resistencia al abuso de drogas (D.A.R.E.) porque aunque en un primer momento este programa pudo ser muy benéfico para los alumnos, conforme el contexto fue empeorando e incrementó el número de grupos del crimen organizados en el sector, el proyecto se volvió un riesgo para maestros y alumnos debido a que los oficiales de policía que acudían armados al plantel, inquietaban a los grupos, que permanecían muy al pendiente de sus acciones.

Otras prácticas diarias son permitir la salida a los alumnos sólo cuando acudan sus padres; permitir usar sin restricciones la fotocopidora y las computadoras de la dirección a los maestros; justificar faltas de los alumnos si existe una situación de riesgo en la comunidad

## CASO 31

(violencia) y ajustar actividades y horarios cuando fuera necesario, y sobre todo una campaña permanente para el cuidado de los recursos e instalaciones con que cuenta la escuela.

### **Cambios significativos en los aprendizajes de los alumnos y sujetos de la escuela.**

La importancia de esta propuesta la podemos ver en varios aspectos: comunidad, aprendizaje de los alumnos, formación docente y directivos.

- Para la comunidad en la que se encuentra el plantel, la transformación de una escuela en un ambiente de aprendizaje y convivencia, puede llegar a ser una oportunidad para mejorar sus condiciones de vida si tomamos en cuenta que los alumnos que presentan fracaso escolar son aquellos que llegan a ser reclutados por los grupos del crimen organizado. La reducción de casos de fracaso escolar puede contribuir directamente a la reducción de los índices delictivos en el estado y reducir los riesgos teniendo a los alumnos en un ambiente de paz y construcción de aprendizajes. Es urgente rescatar a los alumnos de esas condiciones de vulnerabilidad.

- Para los alumnos, saber que cuentan con diferentes expectativas de convivencia puede ser la llave para encontrar nuevas aspiraciones, pero sobre todo, destacar la relevancia de desarrollar en los alumnos un pensamiento crítico y una cultura democrática que ayude en su vida cotidiana a tomar mejores decisiones. Para muchos alumnos la escuela puede volverse un escape de una realidad violenta en sus diferentes modalidades, sea verbal, psicológica o hasta en muchos casos, física. El aprendizaje para la vida juega un papel significativo.

- En lo referente a los maestros, representa un reto adecuar sus prácticas a las demandas del contexto, pero al mismo tiempo se puede percibir como una oportunidad para su formación continua. Los docentes se están dando cuenta que las prácticas tradicionales de enseñanza no son suficientes y se ven obligados a mejorar sus estrategias de aprendizaje en forma más acorde con el aprendizaje por competencias, donde existen deficiencias en la planeación y la evaluación. La actitud para innovar se muestra en la mayoría de los docentes del plantel.

- El director, como elemento fundamental en la gestión educativa encuentra en esta experiencia una oportunidad de formación que lo lleva a evaluar y analizar cada una de sus acciones para mejorar su desempeño. De igual manera estas experiencias pueden servir para prevenir situaciones similares en otros contextos, sobre todo considerando que otros planteles se encuentran con los mismos riesgos tanto en esta zona escolar como en otras del estado.

La instalación del aula de medios fue una de las acciones que más impactó en la comunidad, porque los padres, al ver la intención del director de acercarlos a la tecnología y los esfuerzos hechos para obtener los recursos dieron un giro en sus actitudes de participación con la

## CASO 31

escuela. Se dieron cuenta que se interesaban por la educación de sus hijos y brindaron apoyos que impulsaron una nueva percepción de la escuela, ya que al tener una estructura moderna dejó de ser simbólicamente, la escuela de los burros o los rechazados de otras escuelas.

Para este ciclo escolar se espera una mayor matrícula de niños de nuevo ingreso al primer grado, sobre todo niños de la misma colonia, pero va a depender de la reducción de la violencia en el sector. Al platicar con algunos padres de familia puede notarse cómo se sienten orgullosos de que están transformado juntos la escuela de sus hijos.

Cambiar las prácticas pedagógicas dentro del aula trajo consigo resultados visibles para muchos de los maestros de la zona, como fue el salir del último lugar de la zona escolar en los resultados de la prueba enlace, para pasar al lugar 60 en la lista de escuelas con mayor movilidad de logros en el estado y ubicándola así en primeros lugares de la zona en el 2008 y 2009, con un considerable incremento en los puntajes obtenidos.

En 2008-2009 la escuela fue seleccionada para participar en un programa piloto denominado “Estándares para la educación básica en México” donde los resultados en esa primera etapa a la que denominaron fase de autoevaluación, y se valoraron diversos ámbitos de la gestión escolar mediante pruebas aplicadas a maestros, alumnos y padres de familia se obtuvo en general puntajes de entre 8.8 y 9.2 en una escala del 1 al 10.

Por la parte cualitativa del estudio se observó cómo la opinión favorece los referentes de desempeño que tienen que ver con buenas prácticas de gestión y el aprendizaje en general de los alumnos, como son: Liderazgo efectivo, capital social y clima escolar, responsabilidad y compromiso, prioridad en el aprendizaje y equidad en las oportunidades de aprendizaje.

Existen otros indicadores que no se pueden medir fácilmente, pero que están presentes y muestran a los niños trabajar en un ambiente de tranquilidad cuando están dentro de la escuela y cuando demuestran su cariño a los maestros y directivos con una sonrisa, o con un simple apretón de manos por parte de los padres de familia.

En general la importancia de la propuesta radica en conocer las condiciones que le permiten a una comunidad escolar vulnerable transformarse en una comunidad de aprendizaje, permitiendo conocer la forma en que influyen los factores externos en el contexto educativo. Pero sobre todo lograr que la escuela se convierta en un espacio para la convivencia en un ambiente de paz con bases democráticas que impacten en la formación para la vida de cada uno de los alumnos.