



Fernando Méndez

Escuela y comunidad

Benjamín Quezada Martínez*



Son las sucesivas reformas del sistema educativo que, hay que reconocerlo, en algunos aspectos han significado avances, aunque parciales y limitados, de innegable importancia. Por ejemplo, la distribución de los libros de texto gratuitos y de una abundante oferta de materiales de apoyo, que aún siguen siendo un ejemplo reconocido internacionalmente. Con seguridad, las ideas anteriores son un lugar común, muy conocido, pero tal vez sirva para entender mejor la relación contradictoria entre lo que el Estado ofrece y lo que la sociedad civil, cada vez más exigente, hace y espera.

La relación entre las escuelas y la comunidad es un problema complejo; involucra imágenes, ideas y representaciones profundamente sedimentadas como cultura, tan comunes que con frecuencia escapan a la percepción cotidiana. Es decir, están en juego conceptualizaciones y prácticas muy arraigadas que ya son parte de las mentalidades de amplios sectores de la sociedad, de la clase política y, por supuesto, de los trabajadores de la educación. En el caso de las escuelas y su entorno comunitario, los actores más inmediata y directamente implicados son, desde luego, las autoridades educativas, los maestros, sus directivos, los padres de familia y los alumnos, pero también intervienen, y de manera muy importante, los habitantes de colonias y barrios circundantes en general y los medios informativos.

Si se adoptan los criterios que definen la calidad educativa como la conjunción de *pertinencia* (habilidades para la lectura y la escritura, para el razonamiento matemático, para el análisis crítico de la realidad sociohistórica, la formación de una ciudadanía responsable y la expresión artística); *equidad* (sobre todo de género y de nivel socioeconómico); y *cobertura* (más y mejores oportunidades educativas para las comunidades marginadas), es innegable que en México no se han cumplido tales criterios. Hacerlo implicaría resolver la tremenda desigualdad social, económica y cultural que cruza nuestro país. Pero el Estado mexicano sí ha sido capaz de elaborar un discurso político-educativo en el que declara que lo está haciendo, que busca cumplir con las exigencias de las organizaciones internacionales (OCDE, Banco Mundial, UNESCO, BID, etcétera) que, a cambio de recursos y créditos, ejercen una severa vigilancia sobre la conducta política, económica, social y cultural de los gobiernos.

Sin embargo, es común afirmar que la educación, y específicamente los centros escolares de educación básica, son espacios cerrados o negados a la presencia de la comunidad. Mas, es una verdad muy relativa. La sociedad, la comunidad, piensa, critica, analiza y actúa. En los hechos, las escuelas son permeables a la influencia de la so-

ciudad. Ésta penetra de múltiples formas en cada pequeña o grande institución y en todo el sistema educativo. Tal vez sean los alumnos los principales mensajeros de lo que sucede en el entorno social de cada escuela. Entre los docentes son cotidianas las anécdotas sobre el significado social de las conductas de los alumnos, sus pláticas sobre su vida familiar y de la pequeña comunidad de su entorno. En Ciudad Juárez, famosa por su violencia cotidiana, es conocido el caso de un niño de preescolar que narró a su maestra haber visto, esa mañana, camino a la escuela, “un ejecutivo”, por un ejecutado.

En ese marco, el Estado, necesariamente, también se mueve: ante el reto de ejercer, legitimar y conservar el poder político, responde con cambios que, dadas sus negociaciones y compromisos con el sindicalismo corporativo, por lo general resultan superficiales y poco efectivos. Son las sucesivas reformas del sistema educativo que, hay que reconocerlo, en algunos aspectos han significado avances, aunque parciales y limitados, de innegable importancia. Por ejemplo, la distribución de los libros de texto gratuitos y de una abundante oferta de materiales de apoyo, que aún siguen siendo un ejemplo reconocido internacionalmente. Con seguridad, las ideas anteriores son un lugar común, muy conocido, pero tal vez sirva para entender mejor la relación contradictoria entre lo que el Estado ofrece y lo que la sociedad civil, cada vez más exigente, hace y espera.

La escuela mexicana ha ocupado un lugar privilegiado en la conciencia y los intereses, no sólo del Estado, sino de la sociedad. Las escuelas son espacios donde una comunidad, formada por padres de familia, maestros, alumnos y autoridades, interviene de muchas maneras en la tarea de educar a los niños y los jóvenes de hoy. La comunidad, civil o políticamente organizada, apoya, cuestiona y vigila el trabajo de las escuelas. Sin embargo, no siempre se reflexiona con detenimiento y de manera sistemática sobre el papel que cada actor cumple y lo que, al final, sucede en cada institución escolar. Para una mirada superficial, la escuela es así: un espacio donde cada día transcurre en un conjunto de rutinas, de *ires* y *venires*, de personajes más o menos pintorescos, en una especie de trama de relaciones esperadas, a veces poco voluntarias y a veces conflictivas, sujetas a reglas más

sobrentendidas que explícitas; una madeja de órdenes y desórdenes.

Pero la escuela es algo más que eso. Existen otros elementos que determinan las dinámicas y las tensiones que se dan entre los diversos actores que protagonizan la vida cotidiana de los centros escolares. Son tensiones y contradicciones que tienen que ver con las diversas formas de asumir un papel en el marco general de la tarea central de cada escuela, que es el proceso educativo.

Conviene, entonces, repasar algunas ideas sobre lo que sucede en las escuelas para enriquecer nuestra percepción de ellas. Es probable que el elemento más notorio en la actual vida cotidiana de las escuelas sea la tendencia a establecer —o, con más exactitud, a restablecer— una relación más intensa con la sociedad. Aun entre con-

sus problemas como *unidades orgánicas o sistémicas*; es decir, tienden a funcionar como *centros relativamente autónomos* que movilizan sus propios recursos y a sus propios actores involucrados para cumplir los propósitos educativos y resolver las dificultades. Si bien dependen de una serie de normas y reglas básicas de cumplimiento administrativo obligatorio, ahora sus acciones dependen mucho más del diagnóstico que la comunidad escolar hace de su problemática específica. Por ejemplo, una escuela puede tener más problema con la deserción propiciada por la reprobación y la supuesta falta de interés de los alumnos para aprender, mientras que otra puede concluir que su problema principal es la baja comprensión de la lectura entre los alumnos. Para la realización de los diagnósticos, el personal de cada escuela tiene que



Christian Torres

flictos de mayor o menor importancia, lo cierto es que la presencia de la comunidad dentro de la escuela es cada vez *mayor* y tiende a ser *mejor*. Hoy, los padres o tutores de los alumnos se resisten a ser convocados sólo para recabar fondos o para informarles de los avances o retrocesos de sus hijos, por lo general reducidos a comentarios sobre su “comportamiento” y a sus calificaciones asentadas en cada boleta. Ante la exigencia del manejo transparente de los recursos económicos, los directores y maestros están obligados a rendir cuentas a través de documentos legales de comprobación de gastos. Otro rasgo central que forma una tendencia cada vez más consolidada en las escuelas es que tienen que resolver

integrarse en cuerpos colegiados, con la finalidad de llegar a acuerdos sobre las acciones más convenientes. En este mismo marco de obligada apertura de las escuelas, existe una fuerte presión, proveniente sobre todo de la comunidad, pero también de muchos maestros, para que se practiquen formas más participativas y democráticas de control administrativo y de trabajo académico. A través de programas de formación y actualización, es decir, en el nivel de discurso oficial, se enfatizan nuevas formas de liderazgo en el ejercicio de la función directiva. A estos se les pide y se les induce para que actúen como *facilitadores y coordinadores* de un proceso de reflexión colegiada entre los profesores, con el fin de llegar a con-

sensos sobre las acciones más pertinentes para resolver los problemas educativos y organizativos.

En la actualidad, los maestros viven el conflicto entre lo viejo y lo nuevo; entre las antiguas prácticas de enseñanza autoritarias, verbalistas y memoristas y nuevos procedimientos basados en el desarrollo más libre de las potencialidades de los niños y los jóvenes. Los padres de familia se interesan cada vez más por los procesos internos de las escuelas, incluyendo el aprendizaje en el aula y, desde luego, el manejo general del centro escolar.

En este concierto de roles y personajes, los directivos son un caso especial. La nueva normatividad choca de frente con la figura tradicional del director y del supervisor preocupado sólo por los asuntos administrativos y del mantenimiento de las instalaciones. Al menos desde

decisiones sobre las actividades escolares. En estas condiciones, cuando se presentan situaciones de conflicto entre los actores de la comunidad escolar, dichos conflictos se acentúan y cobran un carácter espontáneo y hasta caótico, sin más vías de salida que la confrontación y el desahogo irracional. Este clima resulta sumamente maleable y propicio a salidas equivocadas y a la acumulación de errores en la forma de reaccionar, a juicios sesgados y de toda clase de rumores que poco ayudan a la resolución de los problemas.

Si se desea mejorar la calidad de la educación, deberá adoptarse —en la práctica y no sólo en el discurso elegante— una política de apertura organizada de los espacios escolares hacia la comunidad. En la actualidad, muchos obstáculos condicionan este acercamiento, des-



Christian Torres

el discurso, ahora se le exige que sea un líder académico capaz de gestionar y cumplir los acuerdos del colectivo escolar.

En conclusión, no se trata de afirmar que todo lo anterior constituye un proceso de transformaciones lineales y automáticas que se esté cumpliendo sin dificultades. Pero sí es bueno saber que este proceso es el telón de fondo ante el cual se despliegan los diferentes problemas y conflictos que conforma la vida “natural” de las escuelas.

Hasta hoy, lo más usual es que las relaciones entre la comunidad y las escuelas se desarrollen de manera limitada, poco ordenada y sin formar parte orgánica de las

de factores de tipo socioeconómico (madres de familia que trabajan) hasta actitudes magisteriales de puerta cerrada a una mayor intervención de los padres de familia. Un claro ejemplo de esto último es la reticencia de los directivos a promover el funcionamiento real de los Consejos de Participación Social. Sin cambios reales en los mecanismos de funcionamiento del sistema educativo y de cada centro escolar, las reformas nunca llegarán a sus destinatarios finales: las niñas, los niños y los jóvenes.

*Formador de maestros de la UPN.