

Encarar el día a día

**Juntos se puede: escuela
y familia**

Juntos se puede: escuela y familia

Hay que hacer un trabajo paralelo con la familia, pero ¿puede la escuela ocuparse de esto? Las familias son muy conflictivas, muchas de ellas debido a las condiciones en que viven. Lograr que entiendan muchos de los objetivos que nos hemos propuesto desde la escuela, como por ejemplo la higiene, es difícil. Es cambiar hábitos.

Director de escuela de gestión estatal (IPE-UNESCO, 2004)

Son muy demandantes las familias de acá, y encima no siempre plantean las cosas con educación. Las madres que se juntan en la puerta de la escuela al mediodía viven sacándole el cuero a las maestras y a la directora. Eso sí, cuando las llamas por un problema de aprendizaje o de convivencia en que están metidos sus hijos no aparecen ni que las busque un patrullero.

Alejandra, directora de una escuela privada de la ciudad de Buenos Aires

Todo equipo directivo conoce la importancia de vincularse positivamente con las familias y la comunidad de la escuela. La familia es sin duda un sostén principal en la educación de los hijos y su rol es indelegable.

Sin embargo, no es fácil construir ese vínculo. Cuesta convocar a las familias a la escuela, sumarlas como aliadas. Muchas veces surgen demandas de una y de otra parte que muestran que mucho de lo que se da por supuesto en la relación entre escuela y familia en realidad no está tan claro. Con frecuencia se escuchan frases teñidas de nostalgia o malestar como “antes los padres colaboraban”, “hoy los padres no acompañan a la escuela”, “...este chico no avanza. Es de esperar. Con la familia que tiene...”.

Es así que muchos proyectos educativos comienzan a construirse alrededor de la idea de *la escuela como una isla* que debe ser preservada y defendida. Esta idea está ligada a los orígenes del sistema educativo moderno, a mediados del siglo XIX. La escuela era pensada entonces como una “avanzada”, una fortaleza desde donde expandir la “civilización”. Un espacio “sagrado” que debía ser cuidado de las influencias nocivas del ambiente (Tenti Fanfani, 2004).

En el contexto actual las escuelas nunca funcionan como islas. Las familias reclaman la participación en la educación de sus hijos de modos muy diversos (incluso a veces de manera inapropiada o violenta). Aun cuando no se expresen por los canales que directivos y docentes quisieran, “hacen puerta” en la entrada, emplean el cuaderno de comunicaciones para manifestar deseos, opiniones y/o quejas, piden reuniones, etc. En definitiva, expresan su mirada sobre lo que la escuela debería hacer.

¿Es posible construir una red positiva con las familias? ¿Qué esperan las familias de la escuela? ¿Qué espera de ellas la escuela? ¿Cómo pueden esos actores acompañar a la escuela para alcanzar los objetivos?

1. Construir el vínculo con la familia

Con los padres tenemos muy buena relación y es muy necesario contar con su apoyo. Pero para que esto suceda, mi experiencia es que hay que “marcarles la cancha”. Esto significa que lo técnico-pedagógico es competencia de la escuela. A los padres les corresponde el soporte, el apoyo. Nosotros debemos explicarles cuáles son las necesidades que tenemos y por qué creemos que ellos deben colaborar en eso.

Director de escuela de gestión estatal (IPE-UNESCO, 2004)

Alrededor de cada escuela se conforma una red cuyos vínculos se sostienen en un conjunto de valores, creencias y prácticas, supuestamente compartidos. Las familias acuerdan tácita o explícitamente cómo se educarán sus hijos. Se genera así la “alianza escuela-familia” (Narodowski, 2001). Esta alianza, que sin dudas se ve afectada por cambios sociales y culturales, debe recrearse como pilar de cualquier proyecto educativo y formar parte de la agenda del equipo directivo. Así es como llegan a conformarse un conjunto de relaciones que mantienen los docentes, las autoridades, los alumnos y sus familias y que se denomina *comunidad educativa* (Krichesky, 2006).

Todas las escuelas enfrentan desafíos a la hora de vincularse con el entorno. Más aun las que cumplen su tarea en contextos adversos de aislamiento geográfico, vulnerabilidad social y económica, etc. Dirigir una escuela requiere equipos directivos que, además de administrar recursos y organizar las actividades, promuevan el interés, la participación y el compromiso para la mejora del aprendizaje de los alumnos.

De qué modo participa la familia no es algo que pueda ser decidido unilateralmente por una u otra parte. Requiere pensar en las características de la comunidad, sus expectativas y también los valores que sustentan la relación y la historia de ese vínculo.

Existen diversos modos de participación de la familia (IIPE-UNESCO, 2004):

- El denominado *estructural*, que hace referencia al hecho básico de que el aprendizaje se produce gracias a la interacción entre el alumno, su familia, los docentes y los recursos institucionales con que cuenta la escuela.
- El *contributivo*, donde la familia aporta recursos como tiempo, dinero y trabajo en la gestión de la escuela. La figura de la asociación cooperadora (altamente extendida en el sistema educativo argentino de gestión estatal) o las asociaciones o comisiones de padres o familias (más propio de escuelas de gestión privada) son buenos ejemplos de esto.
- El tercero es el *político*, quizá el de sentido más fuerte de participación. Aquí la familia no solo aporta recursos sino que participa en la decisión de cómo se utilizan. En alguna medida, la familia participa en el gobierno de la escuela.

Para construir un vínculo positivo en cualquiera de estos niveles de participación es necesario a) reconocer la red, b) comunicar y c) acordar compromisos.

a. Reconocer la red: ¿quiénes conforman la comunidad de la escuela?

Muchas veces la escuela convoca a las familias dando por supuesta una familia “tipo”, una imagen de libro de lectura antiguo, que raras veces es real. Cuando esa familia tipo no aparece, es frecuente la frustración. A veces esto da lugar a pensar que la familia no se interesa, o que desatiende la educación de sus hijos (Krichesky, 2006).

Pero antes de adelantar este tipo de conclusiones es preciso detenerse a conocer al otro. ¿Cómo promover la participación de personas cuyas circunstancias de vida desconocemos? Familia y escuela deben reconocerse. El conocimiento de la realidad de las familias es la base para saber cómo conviene interactuar, cuáles son los intereses en común, qué aportes pueden realizar a la educación de los alumnos, cuáles son los mejores momentos para conversar, etc. Acercarse a conocer cabalmente a las familias de los alumnos ayuda también a reconocer que si bien ha habido cambios en algunos términos del acuerdo que los unía en otro tiempo, continúa el interés común de educar.

Algunas preguntas relevantes al respecto son:

- ¿Cómo se estructuran las familias? ¿Son hogares monoparentales? ¿La jefatura de hogar es masculina o femenina? ¿Hay niños con parejas de padres/madres del mismo sexo, familias ensambladas, etc.?

- ¿Cómo es la estructura horaria familiar? ¿Cómo comparten tiempo las familias?
- ¿Cuál es el nivel educativo que han alcanzado los padres de los alumnos de la escuela? (primario, secundario o superior, completo o incompleto).
- ¿Qué tipo de trabajo tienen? ¿Cuál es el perfil productivo de la comunidad? (comunidad rural, urbano-industrial, urbana de servicios, etc.).

Las respuestas a estas y otras preguntas ayudan a entender las características de la comunidad educativa. Así es posible evaluar junto al equipo docente las reales posibilidades de los padres de apoyar el aprendizaje de sus hijos. Este conocimiento permite ir más allá de la mirada externa sobre lo que las familias no hacen y comprender qué cosas sí pueden hacer. Así, aun cuando los padres tengan un nivel educativo bajo, una situación laboral precaria, etc., sí pueden colaborar marcando horarios, ayudando en los hábitos, preguntando por la escuela, alentando el estudio, etc. Conocer a las familias permite entender, y asumir, las reales posibilidades de poner el cuerpo e involucrarse en la educación de sus hijos; permite detectar necesidades o carencias que en ocasiones el equipo directivo puede contribuir a resolver; así como también permite comprender cuáles son los sueños, esperanzas y deseos que las familias tienen respecto de la educación de sus hijos.

RECOMENDACIONES

Conocer. Son muchas las herramientas que pueden emplearse para conocer a la comunidad de la escuela: encuestas impresas, entrevistas, observación durante los encuentros con familias (reuniones de padres, actos, etc.). Además, siempre existe el encuentro cara a cara, que arroja mucha información. Sin embargo es importante prepararse para abordar esos encuentros con la suficiente objetividad.

Optimizar los momentos de encuentro. El encuentro cara a cara con las familias es sin duda una de las instancias más ricas para establecer acuerdos centrales para el proyecto educativo. Sin embargo, en ocasiones desconocer las características de las familias de los alumnos lleva a demandar la presencia de los padres en oportunidades o por motivos totalmente desligados de sus realidades. Se generan así reuniones en las que la asistencia es bajísima o nula. Por ello, antes de organizar una convocatoria, cabe preguntarse:

- ¿Cuáles son los temas fundamentales que conversar con las familias? ¿En qué medida los temas los interesan y convocan? Definir una agenda contribuye a que las reuniones sean productivas, sin convertirse en asambleas interminables. Además, repasar previamente los temas evita que queden asuntos pendientes que generen nuevas necesidades de reunirse.
- ¿Cuál es el momento del día en el que la mayoría de los padres o responsables puede acercarse a la escuela? Es necesario cuidar que los horarios no coincidan con el momento cuando la mayoría esté trabajando.

Luego de una reunión, cabe a su vez reflexionar sobre lo ocurrido. Cada equipo directivo sabe por experiencia que en determinadas convocatorias de la escuela la presencia de las familias registra casi “asistencia perfecta” (actos escolares, reuniones de entrega de documentos de evaluación/boletines de calificaciones, etc.). Identificar las claves de esa asistencia es el primer paso para generar encuentros más productivos y con mayor participación.

b. Comunicar: dar a conocer el proyecto

El Proyecto de Fortalecimiento escuela familia apunta a dar a conocer a los padres la propuesta educativa y lo que se espera de ellos, (...) que el apoderado esté enterado de lo que pasa en la escuela y que se desarrolle una buena comunicación con la familia.

Un elemento central en el vínculo entre escuela y familia es que exista claridad tanto respecto de aquello que la escuela se plantea lograr en términos de aprendizaje con los alumnos, como respecto de las expectativas de las familias sobre la escuela. Con frecuencia algunas de estas cosas se dan por obvias, lo que genera ruido en la comunicación. Algunas de las dificultades y tensiones en los vínculos escuela-familia no necesariamente se deben a tener expectativas opuestas sino a que, sencillamente, dichas expectativas nunca fueron debidamente explicitadas.

Por ello, una de las tareas inherentes de la función directiva es tender redes de comunicación tanto dentro de la institución como hacia fuera.

Los espacios de comunicación con las familias rara vez se generan espontáneamente. Necesitan planificarse, pensarse. Como afirma Aguerrondo, el equipo directivo debe generar espacios de intercambio “donde se establezca un diálogo que permita, por ejemplo, explicitar los distintos intereses y motivaciones, aclarar posicionamientos diversos y negociar la distribución de responsabilidades” (Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerrondo, 1996).

Algunas cuestiones a pensar para generar y sostener los mecanismos de comunicación:

- ¿Qué información es necesario transmitir? ¿A quién y cómo? ¿Cuándo debe llegar?
Como afirma el IPE-UNESCO(2004) es necesario “establecer los criterios para contar con información necesaria y oportuna”. No es lo mismo comunicar un proyecto mientras se está gestando que cuando ya ha finalizado. Ni convocar a una reunión oralmente durante la salida de los alumnos que por medio de una notificación escrita. Por otro lado, algunas de las cosas que la escuela comunica a las familias tienen un tiempo determinado. Por ejemplo, es indispensable que los objetivos se compartan al comienzo del ciclo lectivo. Es un derecho de las familias conocer lo que la escuela se propone lograr antes de fin de año. Si hay dificultades, deben avisarse, y analizarse conjuntamente, a tiempo para ser corregidas. Por último, es necesario que al final de cada ciclo lectivo puedan generarse instancias de evaluación de la tarea de la escuela y de la familia. Para cada cosa que la escuela deba comunicar cabe realizarse esas preguntas.
- *Comprender los elementos que intervienen en los procesos de comunicación, generando códigos comunes con el entorno.* El punto de partida de toda comunicación es la comprensión. “Comprensión del entorno cultural, social y económico en que las familias ligadas a la escuela conviven” (IPE-UNESCO, 2004). ¿Cuáles son los medios de comunicación habituales de la comunidad de la que los alumnos son parte? ¿Cuáles son los medios habituales de comunicación de la

escuela? ¿Hay otros medios de comunicación posibles? ¿Cómo usar mejor los que ya existen?

RECOMENDACIONES

Anticipar la agenda de la familia. Todos los padres o responsables que asisten a un encuentro en la escuela traen con frecuencia su propia agenda: aquellos temas que desean expresar con independencia del motivo de la reunión. Temas que no siempre son sencillos de tratar y que pueden implicar el desacuerdo con una medida de la escuela, del directivo o de algún docente. En la comunicación/invitación a la reunión (que siempre deberá ser por escrito a través de los medios de comunicación habituales, como los cuadernos de comunicaciones, por ejemplo) puede invitarse a las familias a que *sugieran* temas que a su criterio deberían tratarse en la reunión. La agenda del encuentro entre padres y escuela se organizará entonces alrededor de temas que interesan a quienes protagonizan el encuentro.

Formalizar los espacios de encuentro. Para todos los involucrados brinda cierta certeza saber que hay espacios de debate, de negociación, de acuerdo. Hoy las tecnologías de la información y la comunicación pueden contribuir a acortar distancias. Generar mecanismos de comunicación que estén a disposición de las familias aporta en esta dirección.

Priorizar el sentido de la comunicación. El sentido principal de la escuela (y por tanto del vínculo de esta con las familias) es generar aprendizaje. La claridad sobre este objetivo fundamental es clave a la hora de abordar algunos temas con padres o tutores. Con frecuencia, las convocatorias a padres surgen en situaciones críticas: alumnos con bajo rendimiento, problemas de convivencia, incidentes de mala conducta, riesgo de repetir de año, etc. La manera como se encare estos temas es determinante. En esas reuniones no se trata de denunciar todo lo que el hijo hace mal y reprender a los padres por ello. Por el contrario, la mirada debe estar puesta en construir soluciones comunes, tratando a la familia como aliada fundamental en el aprendizaje de los hijos. Así, es útil que en esos diálogos, además de compartir la preocupación, se señalen las cosas que el alumno sí hace bien, los avances que haya hecho, por pequeños que sean, y se sugieran maneras de apoyarlo para que continúe avanzando. A partir de esa mirada se puede pensar en conjunto cómo acompañar al alumno (cada uno con su rol: familia y escuela) para que aprenda más y esté mejor en la escuela.

c. Acordar compromisos: la construcción de metas comunes

El equipo directivo lidera la construcción de acuerdos con las familias. Ese proceso, que implica necesariamente negociación, procura integrar necesidades personales, grupales e institucionales en función de los objetivos de la escuela. En él entran en juego las diversas posiciones, opiniones, objetivos, estrategias y valores que existen en toda comunidad educativa. Si

bien esas diferencias generan desafíos e incluso estallan a veces de modos violentos, reconocerlas es el primer paso para la negociación (Krichesky, 2006).

Se trata de construir compromisos que articulen el rol de la familia y el de la escuela. Como dice Narodowski (2001), la familia “ya no puede entregar a sus hijos a los educadores profesionales sin tomar parte activa en todos los aspectos de la formación de sus hijos, en tanto que las escuelas no pueden cerrarse sobre sí mismas como si el mundo del siglo XXI fuese idéntico al del siglo XIX”.

Construir metas comunes y establecer compromisos requiere conocer y comprender las diferencias pero buscando puntos en común. Los acuerdos que se alcanzan formalizan el vínculo y dan un marco de acción a todos los involucrados. Deben asentarse por escrito. Si bien la formalización del vínculo no evita que alguna de las partes (escuela o familia) se aleje de lo acordado, otorga un marco de mayor certidumbre respecto de lo que la escuela espera de la familia, y esta de la escuela.

El proceso mediante el que se construye ese texto es la oportunidad para la negociación y el acuerdo. El equipo directivo debe facilitar este proceso. Su liderazgo se juega en esta construcción.

RECOMENDACIÓN

Establecer el acuerdo educativo entre escuela y familia. Este texto puede recibir distintos nombres: acuerdo, contrato, compromiso, etc. Este tipo de acuerdos ha sido considerado patrimonio de las escuelas de gestión privada, escuelas que poseen un proyecto educativo en el que la familia acepta las condiciones respecto del ideario, la disciplina, el proyecto curricular y por el que además debe pagar para que sus hijos sean educados. No obstante, muchas escuelas estatales han incorporado con sus comunidades esta herramienta.

Construir el acuerdo educativo es un proceso sumamente rico. Más allá del producto final, el proceso de construcción es esencial, ya que permite a familias y escuelas aprender más unas de otras. Estos contratos tienen un valor jurídico relativo. Pero su valor no estriba en la posibilidad de reclamar judicialmente su incumplimiento, sino en que la formalidad da en alguna medida certeza de lo que cada parte puede esperar de la otra. Lo escrito, escrito está.

Bibliografía

- Brener, G. 2007. *Testimonio para pasar la posta*. Buenos Aires: Centro de Pedagogías de Anticipación, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. y Aguerrondo, I. 1996. *Las instituciones educativas, cara y ceca: elementos para su comprensión y Las instituciones educativas, cara y ceca elementos para su gestión*. Buenos Aires: Troquel.
- IIPE-UNESCO. 2004. *Directores en acción. Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza* (volúmenes 1 y 2). Buenos Aires: IIPE UNESCO.
- Krichesky, M. 2006. *Escuela y comunidad: desafíos para la inclusión educativa*. Buenos Aires: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación.
- Ministerio de Educación de la Nación. s.f. Programa Nacional Educación Solidaria. Disponible en <http://portal.educacion.gov.ar/secundaria/programas/educacion-solidaria/>. Fecha de acceso: febrero de 2015.
- Narodowski, M. 2001. "Hacia una nueva alianza entre escuela y familia". *Diario Clarín*, 18 de enero.
- Tapia, M. N. 2006. *Aprendizaje y servicio solidario en la escuela y las organizaciones juveniles*. Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- Tenti Fanfani, E. 2004. "Notas sobre escuela y comunidad". Documento presentado en el seminario internacional "Alianzas e innovaciones en proyectos educativos de desarrollo local". Reflexiones sobre la iniciativa Comunidad de Aprendizaje. Buenos Aires: IIPE-UNESCO

Referencia para citado

Agradecemos especialmente la colaboración de Nieves Tapias y Alejandro Gimelli para la elaboración de este documento.

Directores que Hacen Escuela (2015), en colaboración con Nieves Tapias y Alejandro Gimelli **'Juntos se puede: escuela, familia y comunidad'**. OEI, Buenos Aires.