

Procesos de Desarrollo Organizacional

Caso: Escuela Novomar

Caso: Escuela Novomar

(Adaptación artículos de Hugolino González G. / Corp. Educ. Aprendizaje Nómada)

Novomar, es una Escuela Básica y Especial, que se crea el año 1995, en la población Las Brisas, comuna de Puente Alto. Es un espacio educativo integrador, que se materializa en un proyecto educativo inclusivo, con énfasis en una restauración pedagógica integral; siendo la escuela, clasificada como una de las escuelas más vulnerables de la ciudad de Santiago. Sin embargo, la pandemia abrió un espacio inédito, con reglas nuevas que trastocan su realidad y que han permitido diseñar propuestas educativas originales como las del Aprendizaje Nómada, generando movildades e interacciones -múltiples y complejas- impulsando un proceso de cambio organizacional.

Novomar, ha sido un proyecto que ha estado de forma continua creando e implementando cambios, entre los años 2000 y 2021: Inclusión educativa (2000), escuela comunitaria (2003), factores protectores y enfoque de derecho (2005), orden restaurativo en la convivencia (2009), aprendizaje nómada (2017), matriz de pensamiento nómada (2018) y, por último, organización nómada (2020) y modalidades pedagógico - territoriales en pandemia (2021).

Es por ello, que habiendo habitado permanentemente en la periferia del sistema educativo chileno, con crisis como la desatada por la pandemia no tardó en salir a buscar y a conectarse con el territorio aledaño: comunas de Puente Alto, La Pintana y La Florida. En junio del 2020 se descubrió el campamento Millantú y se abrió un proceso generativo, de acople vital entre el deseo de ayudar y las necesidades de una comunidad de aprendices que estaban destinados al fracaso escolar, por no contar con equipos ni conectividad para algún tipo de clase online. Así, la mirada nómada se convirtió en el escenario de transformación de un equipo que decidió llevar la escuela al territorio.

Además de Millantú, sus estudiantes provienen del campamento Peñoncito y de barrios como Bajos de Mena y El Castillo. Quizás sea la condición vulnerable la que impulso esta búsqueda. Frente a la escasez de recursos materiales la realidad está repleta de recursos para los aprendizajes; los docentes de Novomar están invitados a explorar la realidad, donde: una plaza, un árbol, una sede vecinal o un artesano son oportunidades para que un niño o niña aprenda.

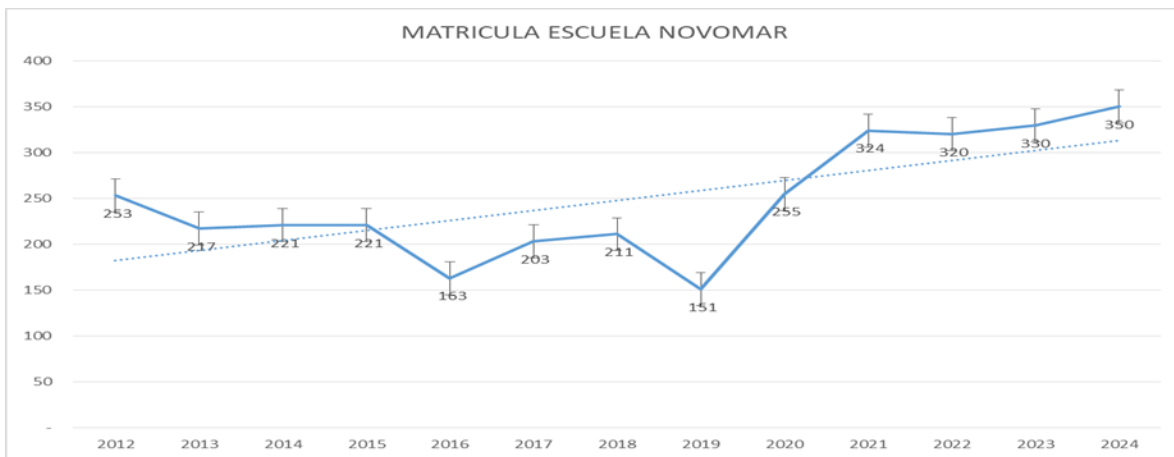
Tiene el año 2020 un Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) según la JUNAEB de un 100%, o sea, en la escuela no existe ningún niño que no esté dentro de esa categoría. La paradoja es que este proyecto, pionero en Integración Escolar (1996) y en Inclusión Educativa (2000), deviene en esta realidad porque se ve inmerso en un proceso complejo y dinámico de juego de fuerzas. Eso determina que Novomar esté en un proceso permanente de: sobrevivencia, sostenibilidad y búsqueda del logro de su propósito evolutivo.

Mientras, la escuela Novomar se hacía cargo de un aumento progresivo de la complejidad de los niños y jóvenes con más dificultades para acceder y permanecer en el sistema escolar, el resto de las escuelas se “especializaba” en métodos de selección y segregación para excluir al mismo grupo. Novomar enfrentó un escenario tensionado, entre reglas locales muy específicas que provenían de su opción por los más vulnerables y reglas globales de un modelo competitivo, cognitivista y segregador.

En este devenir, Novomar se abre a dos nuevas formas de trabajo, que van configurando una apuesta propia: escuela comunitaria (2005) y justicia restaurativa (2009). La primera comprende que escuela y comunidad deben ser parte de un solo territorio. Lo segundo, proviene de los modelos

punitivos y jerárquicos, que son parte del problema para resolver la convivencia en la escuela. Esto impacta básicamente en: creación de un sistema de factores protectores (Enfoque de Derecho); creación de métodos de resolución pacífica de conflicto (Círculos de Paz) y la horizontalidad de la organización escuela.

Como telón de fondo a todo este proceso de transformación se desata una crisis de financiamiento crónica; este proceso es progresivo y se caracteriza por una baja matrícula (única forma de financiar la escuela). Una explicación posible es la “Paradoja Novomar”. Mientras más se enfoca en responder a las necesidades del grupo con más vulnerabilidad, más se aleja de la idea de una escuela regular y con eso abre un proceso indeseado: se convierte en un proyecto de transición. Los “malos alumnos” devienen en “buenos alumnos” y sus familias deciden emigrar a otros proyectos más competitivos. Así Novomar es bueno evitando “deserción”, pero es malo reteniendo al alumno que ya no tienen dificultades.



Otra idea que posibilita la aparición de lo nómada proviene de una necesidad profunda debido a la escasez de recursos del proyecto educativo. Somos, hace más de una década, una escuela muy pobre que no logra financiarse. Estamos acostumbrados a trabajar con lo mínimo. La idea de ir a buscar recursos al territorio y “explorar” parques, sedes comunitarias, talentos locales, plazas para crear experiencias de aprendizaje.

El nomadismo para nosotros aparece como una estrategia de pensamiento que pone foco en la movilidad, el territorio y lo no jerárquico. Plantea además una articulación escuela-comunidad que se funda en un principio de simetría de poder, que permite que docentes junto a talleristas y actores comunitarios creen experiencias cooperativas y emergentes de aprendizaje. Existe una idea subyacente de inteligencia colectiva que posibilitaría que lo mejor de la escuela y de la comunidad estén al servicio de los aprendizajes de los niños y niñas de un territorio.

Somos más que una escuela, porque nuestro modelo pedagógico incluye muchas dimensiones que habitualmente quedan fuera de los proyectos educativos; tenemos una orientación hacia las necesidades de nuestros estudiantes y sus contextos de vida. Creamos un sistema de Factores Protectores que se fundamenta en el Enfoque de Derecho y la Convivencia Escolar, el cual se organiza desde un Enfoque Restaurativo que busca eliminar los castigos.

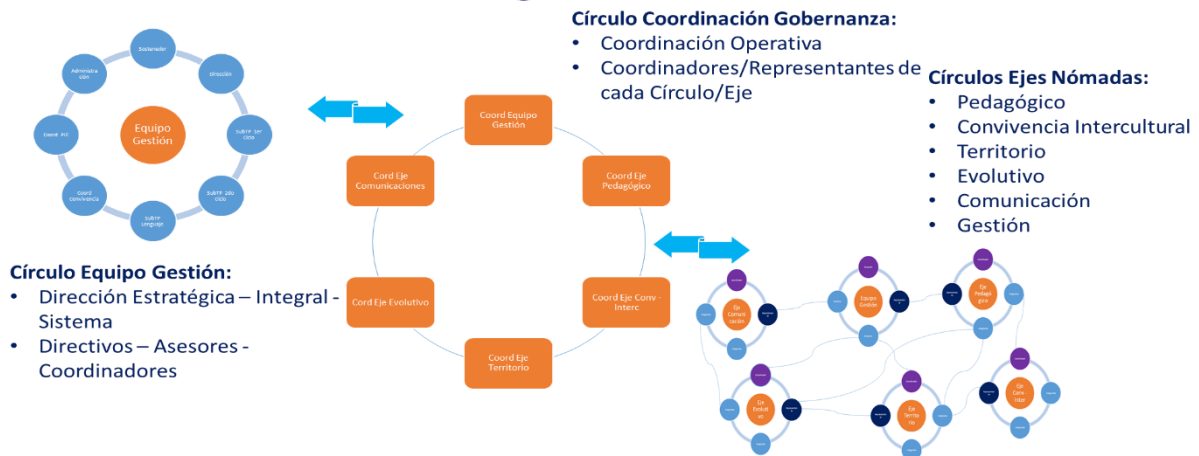
Novomar desde el enfoque nómada no sólo busca crear una nueva experiencia educativa, sino la transformación de muchos espacios de trabajo y para eso es clave cambiar las reglas de cómo se organiza; porque aprender y vivir son inseparables, necesitan libertad, por eso el aprendizaje nómada busca crear espacios lisos y abiertos para que el niño – niña aprenda viviendo conectado consigo y con el mundo. Se aprende a través de experiencias de interacción en y con el mundo; buscamos recuperar la realidad para los aprendizajes.

Esta búsqueda, precipita acontecimientos de aprendizaje que provienen de la articulación sistémica: escuela – comunidad – territorio; persiguiendo una experiencia educativa que es biológica, social y geográfica.

En este sentido, la escuela cambia como organización, siendo un aspecto relevante para lograr la transformación que queremos. La escuela nómada requiere una Organización Nómada, requisito para participar en una realidad compleja que solo puede ser operada desde lo colectivo.

La Organización Nómada es un concepto que proviene de la Matriz de Pensamiento Nómada, que se caracteriza por ser un espacio de trabajo emergente, horizontal y que busca potenciar el trabajo cooperativo; siendo anti-jerárquica, anti-acumulación y anti-estandarización.

Niveles de organización Novomar



Su estructura se organiza en torno a ejes nómadas que están representados por diferentes Equipos de trabajo (Círculos organizacionales). Lo más relevante es que se da en un espacio de trabajo que emerge de la interacción entre los ejes. El espacio más propio de la estructura nómada es el espacio inter-ejes, el espacio “de lo entre”; que presenta los mayores desafíos de: coordinación eficaz, autogestión y autonomía, seguimiento de compromisos y responsabilidad en la toma de decisiones. Donde, las funciones de los Círculos/Ejes:

- **Círculo General Equipo de Gestión**, desempeña las funciones generales de administración – integral, sistémica e integral- de la Escuela; cuyos miembros son: Dirección Ejecutiva / Sostenedor, Dirección Escuela, Unidad Técnico-Pedagógica (UTP), Coordinación PIE (Programa de Inclusión Educativa), Coordinación Convivencia, Administración y Desarrollo Organizacional.

- **Círculo de Coordinación Gobernanza**, desempeña las funciones de gestión organizacional; está constituido por cada Coordinador y/o Representante de Eje. Es el espacio donde se comparte y fluye la información de “arriba – abajo” y viceversa, para compartirla en forma oportuna y transparente; se realiza la coordinación y el seguimiento de los compromisos, planes y programas.
- **Círculos/Ejes**: que se caracterizan por ser sin privilegios entre sus miembros; son todos responsables y considerados en la toma de decisiones; auto-organizados en el ejercicio de sus funciones; tienen un dominio delimitado y una misión que los identifica.
 - **Pedagógico**: gestión de las funciones generales pedagógicas; facilitar las transformaciones necesarias para implementar experiencias de aprendizaje nómada; aportar a la construcción del enfoque curricular nómada; co-diseñar experiencias de aprendizaje nómada con actores comunitarios.
 - **Convivencia Intercultural**: crear metodologías restaurativas e implementar un sistema de factores protectores para una gestión no punitiva y comunitaria de la convivencia; acciones de desarrollo de una cultura intercultural.
 - **Territorio**: crear metodologías que posibiliten una integración del territorio a los aprendizajes y la articulación entre actores de la escuela y de la comunidad. Crear espacios de trabajo entre la escuela y la comunidad que permitan la implementación territorial del Aprendizaje Nómada.
 - **Evolutivo**: Implementar una estrategia sistémica de sostenibilidad organizacional, basada en la mejora y expansión del espíritu nómada en Novomar. Incorporar el bienestar, la belleza y lo lúdico a las acciones producidas. Proponer acciones tendientes a una mejora permanente de la calidad de vida laboral y de promover el propósito evolutivo en la escuela.
 - **Comunicación**: Crear líneas de trabajo que coloquen la comunicación al servicio de las transformaciones nómadas. Estrategias comunicacionales que aporten tanto a la integración de actores y elementos de la escuela, como a la de éstos con actores y elementos del territorio.
 - **Gestión**: funciones de administración y de control de gestión de los recursos y personas de la organización.

Comentarios finales

La organización nómada se crea en una dinámica de interacciones entre líneas rígidas y flexibles, que busca evitar espacios jerárquicos potenciando las dinámicas de los flujos y la movilidad; que no necesita diferenciar entre un adentro y un afuera de la Organización. Evita el pensamiento que busca quedarse con el adentro porque lo puede controlar y desecha lo de afuera porque es el caos y no lo puede asir; se aleja de la estructura con orientación vertical, de los sistemas jerárquicos, donde el núcleo central establece orden; evita la homogeneidad y la estandarización, la lógica binaria y el pensamiento lineal, por mencionar algunas características.

La productividad nómada es otro concepto importante, de hecho, es un intento por rescatar el concepto desde la economía y resituarlo en otra dimensión donde aparece el deseo auténtico y la motivación intrínseca. Aquí surgen otros elementos claves como son la creatividad, la curiosidad y la espera; donde esta productividad se caracteriza por contar con actores horizontales y descentralizados, que bajo lógica cooperativa, crean condiciones de posibilidad para que emerjan experiencias de aprendizaje en el territorio.

Finalmente, el desarrollo organizacional de una gobernanza horizontal Nómada -donde el modelo de una estructura organizacional sociocrática lo ha sostenido- en esta etapa se ha logrado: fortalecer la autonomía de sus Equipos de trabajo; la responsabilidad en la toma de decisiones; la operación de los Círculos/Ejes de forma auto gestionada; lograr un aumento de la matrícula de forma significativa; el empoderamiento de las personas en sus roles y funciones; un comportamiento organizacional de colaboración y de un aumento de la capacidad de resiliencia de la Organización; contar con una visión de sistemas e integral que les permite una mayor coherencia cultural y una comunicación confiable; con liderazgos creíbles, responsables socialmente y de un desarrollo evolutivo personal.