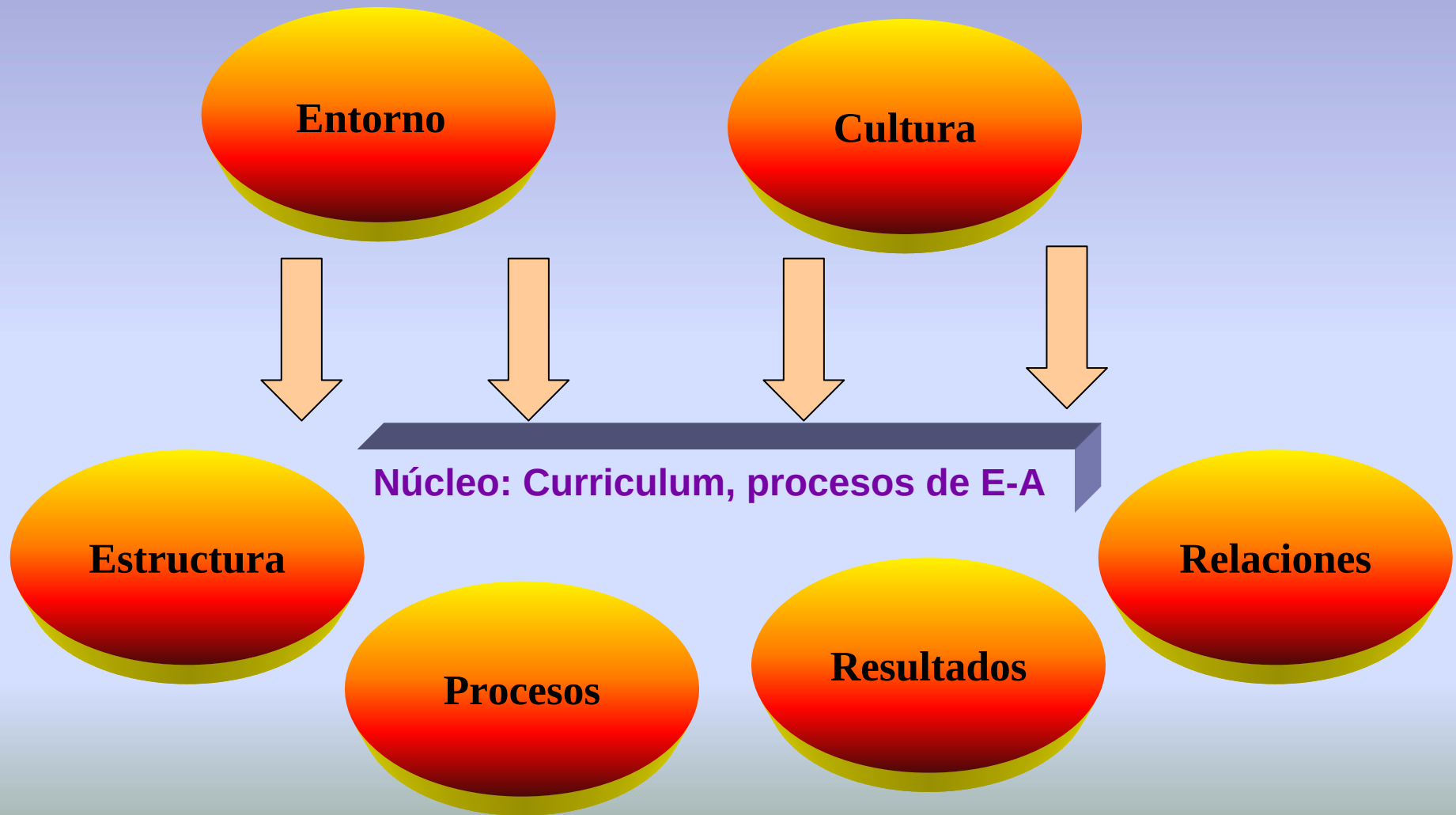


**LA CULTURA PARTICIPATIVA Y COLABORATIVA
COMO EJE DE LOS PROCESOS
EDUCATIVOS**

**Juan Carlos Torrego Seijo.
Universidad de Alcalá**

Dimensiones en el estudio de la escuela como organización



Dos modos o enfoques de estudiar y entender la cultura

La cultura como variable organizativa

Una variable que puede ser aislada, estudiada

Relacionar la variable cultura y otras variables organizativas

La Organización como cultura

La cultura y el clima

- La propia organización es una cultura
- La organización es una realidad construida por sus miembros
- La cultura es algo construido socialmente, analizar la cultura es analizar la propia organización y sus dinámicas de funcionamiento

• El **clima** organizativo es el resultado de la interacción de los distintos elementos dentro de una organización y la cultura el sustrato subyacente. Gairín (1996)

DIMENSIÓN CULTURA ORGANIZATIVA

La cultura: Una dimensión profunda que subyace a la vida organizativa (creencias, valores, significados, supuestos, mitos, rituales)

No es un fenómeno directamente observable : Es una cuestión compleja

LA CULTURA

- modos compartidos de pensar, sentir y percibir en las organizaciones
- forma de hacer las cosas
- ideas, teorías que se utilizan colectivamente para interpretar y dar sentido a la realidad



CULTURA ORGANIZATIVA

“Es el conjunto de creencias, códigos, normativas, hábitos, funciones y roles imprevistos y patrones más o menos rutinarios de acción que se generan y desarrollan por medio de los procesos de interacción y negociación social y que constituyen la construcción de la realidad de cada centro educativo”.

(González y Santana, 1999)



CULTURAS PROFESIONALES DE LA ENSEÑANZA

**“El conjunto de supuestos (valores y actitudes),
cuerpos de conocimiento teórico práctico
y creencias compartidas o vigentes, y las formas de relación
y articulación en el contexto organizativo y laboral de los centros.**

**La forma dominante de relaciones profesionales trata,
del sentimiento de pertenencia a una comunidad o también al contrario,
es decir al grado de soledad con respecto aquélla”**

ELEMENTOS DE LA CULTURA PROFESIONAL



**Cultura profesional :
contenido y forma
Hargreaves (1996)**

**“El contenido de una cultura
se compone de aquello que
piensan, dicen y hacen sus
miembros”**

**“La forma consiste en las pautas
de relación entre los miembros
que comparten dicha cultura,
que puede adoptar”**

E CULTURAS SIONALES

ie (1975)

INDIVIDUALISMO.- Inmediatez, el trabajo a corto plazo en el aula junto a la ausencia de compromisos que pongan en cuestión su tranquilidad o su manera de enseñar. Conservadurismo, hace que nadie se comprometa en causas comunes por temor a ser cuestionados, juzgados e inclusive influenciados por otro. Aislamiento de los enseñantes

BALCANIZACION. La cultura común en un centro balcanizado mantiene la vinculación prioritaria de cada uno al grupo de compañeros con los que trabaja más estrechamente y pasa la mayor parte del tiempo (Departamentos, especialización)

GRAN FAMILIA.-Prevalece ante todo el bienestar de la comunidad evitando sistemáticamente los conflictos relacionados con la tarea profesional y las cuestiones burocráticas

COLEGIALIDAD FORZADA.- Para designar una serie de procedimientos formales, burocráticos y estructurales que tienen como finalidad que los enseñantes presten mucha atención a procesos como la planificación y al desarrollo de planes de forma consensuada

COOPERACIÓN E INTERDEPENDENCIA.- Las relaciones entre enseñantes se caracterizan por la ayuda, el respeto, el apoyo mutuo, la confianza y la franqueza. La aceptación de la vida personal y profesional se entremezcla; el aprecio, el reconocimiento y la gratitud; el diálogo y la discusión de ideas y recursos



Consideraciones críticas sobre la colaboración y la cooperación

- Colaboración forzada.
- No dejar espacio a la individualidad y sí al individualismo
- Confusión entre colaboración y consenso.
- Colaboración exige relación y la relación exige a su vez tiempo.
- Perspectiva del medio o largo plazo.
- Fuerza del individualismo como cultura dominante.
- Colaboración como la panacea



El cambio en la organización

“Un esfuerzo sistemático dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas relacionadas ...con el propósito de lograr las metas educativas”

(Miles y Ekholm, 1986)

“Es un proceso a lo largo del cual la organización en su conjunto y cada uno de sus miembros han de aprender nuevos modos de pensar y actuar”

(Fullan, 1990)



La organización que aprende

Primer nivel.
*La organización
como marco del
Programa de
intervención.*

Segundo nivel.
*La organización
como contexto y texto
de actuación*

Tercer nivel.
*La organización
que aprende*

Gairín (1997)



ESTRATEGIA

" Conjunto de decisiones y acciones fundamentadas relativas a la elección de medios y a la articulación de recursos con miras a lograr un objetivo".

Implicarán una serie de operaciones:

- existencia de una finalidad.
- un proceso organizado que no es necesariamente cerrado.
- procesos de elaboración y de aplicación.
- la consideración de factores externos como internos
- decisiones y acciones en ambos casos, que incluyen procesos de participación.

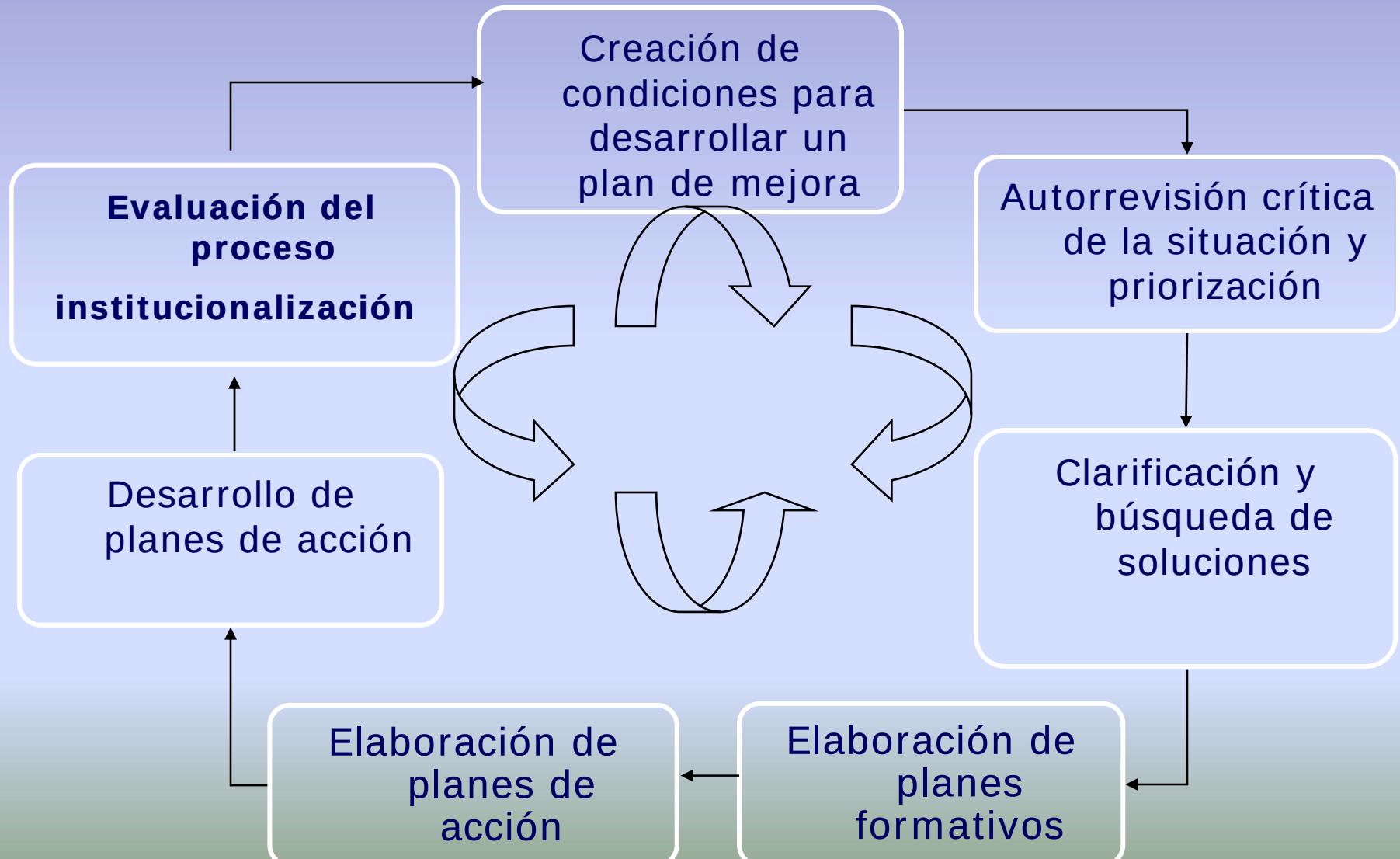
Gairín (1996)



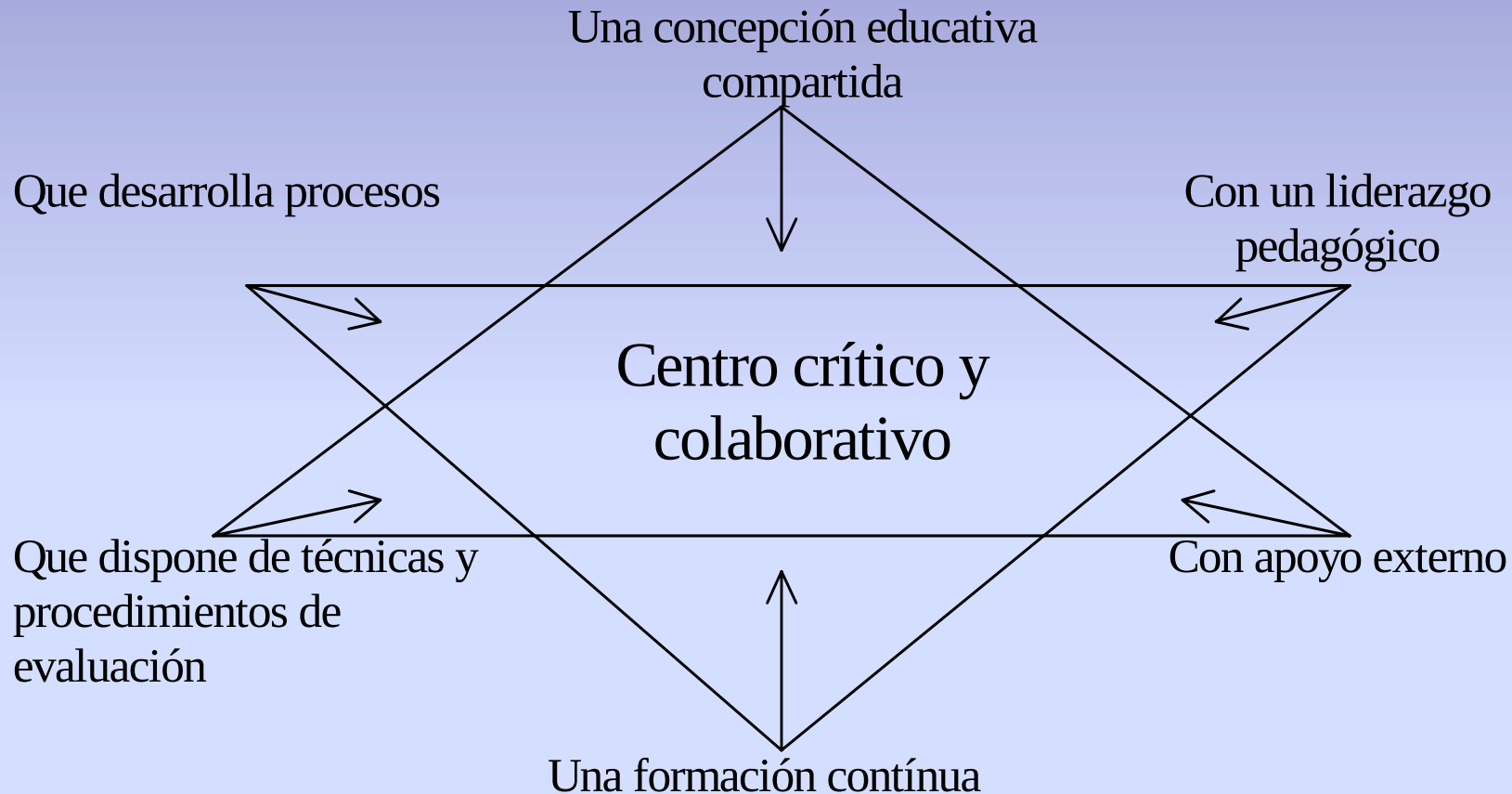
Algunas concepciones de base en estos modelos

- El profesor como profesional
- Currículum y cambio escolar
- El centro educativo como organización: estrategias
- La colaboración como una meta a alcanzar
- El tratamiento combinados de formación, innovación, investigación acción y evaluación

MODELO PARA EL DESARROLLO COLABORATIVO



CENTRO COLABORATIVO



(Escudero 1990)



Creación de condiciones objetivos

- Clarificación de la tarea con los profesores.
- Visión estratégica: metodología de procesos y procedimientos de colaboración. (ventajas y limitaciones de trabajar con este enfoque, de dónde surge, qué otras experiencias existen al respecto).
- Creación del "Grupo Interno" y compromisos en cuanto a espacios y tiempos.
- Rol de los asesores en el proceso de formación.
- Hacer frente a resistencias y dudas.



Características de un cambio que favorecen su adopción

- Ventaja percibida.
- Compatibilidad
- Complejidad
- Observabilidad
- Divisibilidad
- Comunicabilidad
- Apoyo
- Surgimiento
- Esfuerzo
- Relevancia



Autorevisión general

“Profundizar en la comprensión del problema, elaborar un discurso compartido, así como los significados y percepciones que permitan sentar las bases y los compromisos necesarios para su resolución por el grupo”

Escudero (1999)



Objetivos autorevisión general

- Compartir significados sobre la realidad del centro.
- Obtener una visión compartida de los puntos fuertes y débiles del centro (en aspectos generales o específicos) como base para establecer una trayectoria hacia donde llegar.
- Establecer las prioridades institucionales a partir de una visión compartida de la realidad del centro.



Objetivos de la autorevisión específica

- Clarificación compartida del ámbito de mejora.
- Análisis del ámbito de mejora.
- Búsqueda de soluciones.
- Preparar la formación para abordar la planificación del ámbito de mejora.
- Formación para abordar la planificación del ámbito de mejora.



Objetivos planificación

- Tomar conciencia del delicado espacio entre la planificación y la puesta en práctica.
- Ayudar a enlazar la formación con la práctica en las aulas
- Contribuir a una asimilación personal y colectiva significativa de las propuestas de acción
- Elaborar un plan que recoja de modo sistemático el debate y justificación de las soluciones planteadas en el centro y un conjunto de decisiones de índole estratégico sobre el modo de desarrollar las actuaciones (responsables, tiempos, evaluación etc.)



Guía de planificación

- Justificación de la importancia de la solución elegida, para lo cual se puede utilizar como referencia fundamental el análisis realizado sobre las soluciones en la fase anterior.
- Objetivos educativos que se pretenden alcanzar con la puesta en práctica de cada una de las soluciones.
- Medidas o acciones concretas que conlleva el desarrollo de cada solución.
- Evaluación de dicha solución: qué, cómo, quién y cuándo se va a realizar la evaluación.

Elaboración del perfil de cambio

(Escudero, 1991)

- Significar detallar, clarificar, especificar con cierto detalle lo que compete al profesor en la puesta en práctica y del desarrollo de la mejora sobre la que el grupo se ha formado y quiere impulsar.
- **¿Cuáles son los presupuestos, ideas, creencias concepciones que debería tener el profesorado que vaya a desarrollar un determinado tipo de plan educativo?**
- **¿Cuáles serían los contenidos que habrían de dominar conocer y trabajar con los alumnos?**
- **¿Cuáles serían las metodologías más coherentes con la enseñanza de esos contenidos?**
- **¿Qué esquema temporal supone el desarrollo de la mejora? ¿Cuáles serían los mejores indicadores para recoger la presencia de esas ideas en el aprendizaje de los alumnos?**



Elaboración del perfil de uso

(Escudero, 1991)

- **Se entiende la descripción de lo que vienen haciendo y pensando sobre su práctica docente el profesorado tendiendo como punto de contraste y comparación el “perfil de cambio”.**
- **¿Cuáles son los presupuestos, ideas, creencias concepciones que tiene el profesorado que vaya a desarrollar un determinado tipo de plan educativo?**
- **¿Cuáles serían los contenidos que domina conoce y trabaja con los alumnos?**
- **¿Cuáles son las metodologías que se utilizan para el desarrollo de esos contenidos?**
- **¿Cuáles son los mejores indicadores de evaluación que actualmente se desarrollan para el aprendizaje de los alumnos?**



Objetivo de la preparación para el desarrollo

- Diseñar una estrategia para apoyar la puesta en marcha del plan (formación específica para el desarrollo del plan, preparación de materiales, ejemplificaciones, previsión de tiempos para el seguimiento).



Desarrollo y seguimiento del plan

- Tomar conciencia de la importancia del desarrollo colaborativos de planes de acción y de lo decisivos que son en relación a la mejora educativa.
- Aprender procedimientos para el desarrollo de planes colaborativos
- Efectuar el análisis de la práctica, compartiendo experiencias concretas con el alumnado y reflexionando sobre las mismas.
- Producir elaboraciones teóricas intentando a partir de la explicar *“por qué ocurre lo que ocurre”*.
- Realizar propuestas de mejora sobre los temas abordados.



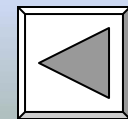
Experiencias concretas:
Observación y
descripción

MODELO DE
APRENDIZAJE
EXPERIENCIAL
(Sharan y Sharan)

Análisis
reflexión

Formación de
conceptos

Implicaciones para
una
nueva situación





características del proceso de desarrollo

Escudero (1993)

- El desarrollo de un cambio es un proceso de reconstrucción del proyecto “impregnación sucesiva más que de demolición de lo anterior”
- El desarrollo de un cambio es un proceso de ajuste entre el proyecto y la práctica
- El desarrollo debe de constituir un espacio para la clarificación sucesiva del sentido, el significado y el contenido de un plan educativo. Todo esto permitirá la penetración de una cultura de cambio basada en la experimentación reflexiva.
- Hipótesis de acción investigación acción. El desarrollo es un espacio privilegiado de aprendizaje del alumnado y de desarrollo profesional (resocialización humana).



Procedimientos de desarrollo y seguimiento (I)

- Utilizar los objetivos del plan para la formulación de los criterios e indicadores para efectuar el seguimiento.
- Favorecer el uso de instrumentos (por ejemplo, entrevistas y cuestionarios) que faciliten la participación, en calidad de informantes, del mayor número de personas.
- Nunca estos planteamientos pueden ir en menoscabo u olvidar al profesor concreto



Procedimientos de desarrollo y seguimiento (II)

- Potenciar el seguimiento del proyecto a través de subgrupos y comisiones.
- Recuperar en algunas sesiones de seguimiento las consideraciones realizadas en las sesiones de formación que se han desarrollado en otros momentos del proyecto.



Evaluación y propuestas de mejora

- Evaluar la incidencia de la mejora en el centro, tanto en los resultados visibles de la misma como en sus procesos.
- Favorecer la comprensión por parte de los implicados de todos los procesos de reflexión y valoración que se han producido a través de las distintas fases
- Establecer propuestas orientadas a la institucionalización de las mejoras en el centro (inserción en documentos institucionales, difusión de lo realizado etc.)

BIBLIOGRAFÍA

- Torrego J.C. Y Moreno J.M. (2003). *Convivencia y disciplina en la escuela: el aprendizaje de la democracia*, Madrid, Alianza ensayo.
- Torrego JC Coord. (2006). *Modelo integrado de mejora de la convivencia: estrategias de mediación y tratamiento de conflictos*. Editorial Graó
- Torrego J.C. (2007). Guión para un plan de convivencia de centro. Temático de convivencia. Revista Escuela. Wolters Kluwer.
- Torrego J.C. (2007). La dirección como reguladora de la convivencia escolar. Temático de Dirección. Escuela Española
- Torrego JC:, coord. (2008) *Mediación y resolución de conflictos en instituciones educativas*. Fundación Creando Futuro. Santiago de Chile
- Galán A., Mas C., y Torrego JC., (2008). *Convivencia en centros educativos: investigación evaluativa en mediación y tratamiento de conflictos desde un modelo integrado*. En Torrego JC: *El Plan de convivencia*. Editorial Alianza
- Torrego Seijo, J.C., (coord) (2008b). *Los conflictos en el ámbito educativo. Programa para aprender a resolver conflictos a través de la negociación*. Madrid, Cideal y MEC.
http://www.cideal.org/images/catalogo/UW_CuadernoCONFLICTOS_WEB.pdf
- Torrego, JC,. Y Galán, A. (2008) *Investigación evaluativa sobre el programa de mediación de conflictos en centros escolares*. Revista de Educación. Ministerio de Educación, España
<http://www.revistaeducacion.mec.es/re347/re347.pdf>
- Torrego, J.C., (2008) *Un estudio sobre la utilización de la metodología de procesos como estrategia de formación del profesorado en relación con la mejora de la convivencia*. Revista profesorado. Universidad de Granada.
<http://www.ugr.es/~recfpro/Rev121.html>
- Torrego jc., coord., (2008). *El Plan de Convivencia: fundamentos y recursos para su elaboración y desarrollo*, Madrid, Ed. Alianza.