***2. La cultura participativa y colaborativa como eje de los procesos educativos***

"La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo"**Nelson Mandela**

Cuando hablamos de colaboración hacemos alusión a un concepto amplio que incide en las múltiples dimensiones que componen el funcionamiento de una organización educativa, en las que la organización y el carácter de las personas invitan a participar, fomentando una cultura de la colaboración, generando condiciones para la participación. Entendiendo, tal como lo señala C. Armengol (2002), que “la participación hace que la colaboración sea posible y, al mismo tiempo, ésta da sentido a la participación”. Instalando como necesidad el propiciar estrategias que introduzcan una nueva cultura, nuevas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y basada en normas de colaboración.

***Presentación: Guarro Pallás. A., (2001): “Modelo de proceso” o “la estrategia del proceso de asesoramiento desde la colaboración”. Una (re)visión desde la práctica, en DOMINGO, J. Coord. Asesoramiento al centro educativo, Barcelona Octaedro-EUB. Página web: Educar es transformar. Link:*** [***http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37***](http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37)

Sin embargo, factores que aún permanecen en nuestro sistema, como las prácticas individualistas, arraigadas en muchos de nuestros centros educativos y entre las prácticas de enseñanza de un buen número de nuestros docentes, debilitan el desarrollo profesional y dificultan la coordinación en las organizaciones. Perpetuando el fragmentarismo, la rigidez y permanencia de la creencia que una estructura formal, bien determinada y formalizada garantiza la colaboración mediante el trabajo en equipo.

Debemos dejar de identificar la tarea profesional con una función única como docente, pues solo estamos impidiendo el encuentro, el intercambio y el trabajo colaborativo, porque no le damos espacio a estas acciones dentro del quehacer pedagógico propiamente tal. Instalando muchas veces la convicción, entre algunos docentes, de que nuestra labor se desarrolla de manera individual, con una dedicación casi exclusiva a las tareas del aula, anulando toda posibilidad de preparar, coordinar y revisar el trabajo entre los mismos docentes.

(para complementar la reflexión, ver video: **“Maestros aprendiendo juntos”** Página web: “Educar es transformar”. Link: <http://kazolas.wix.com/educaytransforma>)

Necesitamos mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación, así como preparar a nuestros futuros docentes para ser miembros eficaces de una organización, entregándoles las herramientas necesarias para instalarse desde una cultura colaborativa y apuntar al trabajo en equipo, entendiendo que la colaboración afecta las formas en que entendemos la escuela, los procesos de enseñanza, los roles de los docentes, las formas de interacción entre profesores, alumnos y el resto de la comunidad, tal como lo señala Pérez Gómez (1998)

En este paradigma de colaboración, así como lo plantea Escudero (1990 – 1991), debemos entender la escuela como la unidad básica del cambio, en su carácter cultural como organización. Orientando el cambio, al cambio de valores y normas de la cultura escolar, transitando hacia una cultura de la colaboración, de la autonomía, de la autorregulación crítica, de la colaboración y de la colegialidad. Apostando a un cambio ideológico en la interpretación de las relaciones en las instituciones educativas, instalando así procesos organizativos de autorrevisión, planificación, desarrollo colaborativo y autoevaluación. Potenciando un liderazgo constructivo como apoyo al desarrollo de la institución educativa y de los propios docentes.

Debemos entender, entonces, que las acciones que las personas realizan en un determinado contexto organizativo van a estar determinadas por las ideas, valores y expectativas generadas y transmitidas en la interacción entre los sujetos y es a eso lo que llamaremos cultura, como señala Armengol (2001). Esta cultura es concreta, se mantiene y se transmite a través del significado que los símbolos y prácticas contienen, lo que permite darle identidad a cada organización a partir de las interacciones, sus procesos y su propia historia.

Por su parte Gairín (2000), señala que la cultura se refiere al conjunto de normas, creencias, asunciones y prácticas, que son el resultado de la interacción entre los miembros de una organización y de la influencia del entorno y que definen un determinado modo de hacer, explicando de esta manera los comportamientos de las organizaciones.

Esta cultura como variable que tiene la organización, que la constituye, que la integra como variable interna, influye en el desarrollo de la misma, así como también aquella cultura que la envuelve y que se identifica como una variable externa al centro educativo, influyendo en sus prácticas internas. La instituciones educativas generan su propia cultura desde el interior con las culturas de los docentes, las visiones de sus estudiantes y desde el exterior con el espacio cultural de la comunidad escolar y las intervenciones del sistema educativo, fruto de la relación entre los agentes que actúan en ella, lo que la hace dinámica. Constituyéndose en un marco para el desarrollo del ecosistema escolar a partir de la participación y personalización de los valores y creencias comunes de cada uno de sus miembros, adaptándose y mejorando una determinada cultura.

(Para complementar la reflexión, ver video: **“La cultura participativa”** Henry JenkinsPágina web: “Educar es transformar”. Link: <http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37>)

Ahora bien, cómo potenciamos el cambio de una cultura individualista hacia una de colaboración, pues la transformación de un polo a otro es tal vez una de las tareas más complejas que se puedan emprender. Desarrollar la cultura colaborativa implica necesariamente que transitemos hacia una organización que aprende, hacia una organización comprometida, capaz de innovar y de romper la rutina pedagógica tradicionalista, capaz de resolver eficazmente los problemas cotidianos que enfrenta.

La cultura participativa necesita generar valores institucionales, que sean compartidos por todos, de manera que las acciones que realicen los actores educativos sean coherentes con estos valores. Requiere de docentes reflexivos, capaces de trabajar cooperativamente, que planifican, preparan y evalúan conjuntamente. Que comprenden que enseñar es una tarea colectiva de participación generando una interacción positiva, un sentido de comunidad, apoyo muto y comprendiendo el aprendizaje como algo compartido como un esfuerzo para mejorar los niveles de calidad de la propia organización.

A partir de esta perspectiva el guión que orienta la reflexión en este segundo bloque va dando cuenta en un principio del análisis y discusión respecto de las concepciones que se plantean en el estudio de la cultura organizativa, de la cultura escolar, del clima escolar, de las culturas profesionales y como estas transitan hacia la cultura de la colaboración. Consensuando un concepto de participación y los niveles de la misma. Abordando la escuela como centro del cambio y reflexionando respecto de los centros que aprenden. Reflexionando, también, respecto de las condicionantes organizativas del cambio educativo, de las fases evolutivas de la escuela como organización y analizando algunas estrategias de colaboración desde una perspectiva de centro.

Bibliografía:

* Armengol, C. (2001). La cultura de colaboración. Reto para una enseñanza de calidad. Madrid: Editoral La Muralla S.A.
* Gairín, J. (2000). “Cambio de cultura y organizaciones que aprenden”. En: Educar 27, páginas: 31 – 85. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Pedagogia Aplicada. Barcelona.
* Gairín, J. (1998). La colaboración entre centros educativos. V Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas: “*Las organizaciones ante los retos educativos del siglo XXI*”, Madrid, 10-13 noviembre, 1998 (documento policopiado). Publicada en Gairín J. y Darder, P. (2000). *Organización y gestión de centros educativos*. Praxis, Barcelona, págs 82/17782/202

***2.1 Trabajo cooperativo: Transformación democrática de la cultura escolar***

“La colaboración es una actitud, una capacidad a desarrollar hoy y mañana, un deber de todo profesional, una inexcusable característica del sentido profundo de ser profesor y profesora”

***Lourdes Montero Mesa***

Los cambios en educación son eficaces si y sólo si, son asumidos por los docentes de forma individual y como colectivo en la escuela. Esta nueva visión del cambio educativo le otorga mucha importancia a la escuela, a las organizaciones educativas y a los docentes en su conjunto, como un factor fundamental en los procesos de mejora de la educación, afirmando que “la escuela debe ser el centro del cambio”. Lo que Hargreaves (1998) sustenta, señalando que es la escuela la institución líder en este aspecto, y cuyo centro debe ser su propia cultura para propiciar la transformación, y donde el aula y la escuela cobran importancia como unidad básica del cambio y como herramienta para mejorar la calidad.

Planteando de esta forma claramente, que es el sistema educativo quien debe formar ciudadanía, generando participación en los procesos democráticos, en definitiva, construyendo este ser ciudadano que implica disminuir el racismo, las conductas violentas, generar conciencia medio – ambiental y propiciar el buen uso de los espacios naturales. Instalando procesos intencionales y sistemáticos prolongados que permitan el ensayo de ser ciudadano y no solo como un medio fundamental para cualificar a los sujetos, respondiendo de esa manera a los intereses económicos que nuestra compleja y mercantilizada sociedad persigue.

La sociedad a través de la educación intenta levantar un proyecto moral cuyo objetivo es que los individuos se incorporen progresivamente a la vida social. Esto a partir de valores promovidos y potenciados desde este proyecto, que pretende que los sujetos desplieguen su desarrollo personal hasta alcanzar la suficiente autonomía como para incluso cuestionar dicho proyecto.

(Para complementar la reflexión, ver video: **“El sistema, el capitalismo, el imperio, el estado: ¿cómo funciona, explota…y destruye?”.** Página web: “Educar es transformar”. Link: <http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37>)

  Este cambio requiere de colocar el acento en la interrelación de aspectos como el trabajo en equipo y la colaboración en el ámbito familiar, como elementos propios de la práctica educativa, desde la mirada de la educación integral, y no como una obligación que hay que incorporar a la ya recargada programación escolar. Dando cuenta de la necesidad de una formación ciudadana centrada en los valores cívicos que nos capacite para funcionar en democracia y que comporta un ideal de sociedad, de organización y funcionamiento, es decir, de un proyecto socio – moral que permita alcanzar el ideal mediante la organización social de sus miembros y perpetuarse como organización a través de procesos de carácter educacional.

***Presentación: Guarro Pallás. A., (2001): “Modelo de proceso” o “la estrategia del proceso de asesoramiento desde la colaboración”. Una (re)visión desde la práctica, en DOMINGO, J. Coord. Asesoramiento al centro educativo, Barcelona Octaedro-EUB. Página web: Educar es transformar. Link:*** [***http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37***](http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37)

Si hablamos, entonces, de la generación de una cultura colaborativa, tal como lo presenta el esquema anterior, podremos observar en tal sentido que la escuela necesita llevar a cabo una transformación democrática de sus prácticas, tanto pedagógicas como organizativas y de funcionamiento, intentando cumplir, entonces, con su tarea de formación de una ciudadanía competente, democráticamente hablando.

Se necesita derribar, entonces, la creencia de que el proceso educativo es un proceso neutral, afirmación que es un error al hablar de sistemas educativos democráticos. Si vamos a hablar de educación en democracia, debiéramos caracterizarla como una educación con clara opción y vocación democrática, impregnando cada una de las dimensiones de la cultura escolar de los valores democráticos, sintetizando las propuestas de formación cívica en la escuela actual como propuestas que deben propender a potenciar, promover y defender los procesos y sistemas democráticos. Por lo que, desde este punto de vista, las competencias necesarias para la ciudadanía y la escuela en los sistemas democráticos deben reconocerse como competencias con un carácter marcadamente dinámico, propias de la evolución de las sociedades, como lo son la participación, la actividad y la responsabilidad, que se readaptan y reformulan de acuerdo a las demandas sociales que aparecen en nuestra sociedad y que exigen entonces, nuevas respuestas y cambios profundos en nuestra mirada de la sociedad, incorporando en ello la diversidad cultural, valorándola como un principio favorecedor de la convivencia, que permita conjugar la diversidad grupal e individual en un espacio, cada vez más creciente, de multiculturalidad y que implica nuevos aprendizajes que nos permitan compatibilizar la diversidad y la cohesión social.

(Para complementar la reflexión, ver video: **“Las competencias para una escuela democrática”** Juan Delval**.** Página web: “Educar es transformar”. Link: <http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37>)

Formar integralmente la personalidad del individuo en la configuración del ser ciudadano, es una dimensión moral de la educación, con una fuerte carga situacional y de carácter cultural; pues el contenido de esta dimensión esta determinado conforme al tipo de persona y ciudadano que se quiere para la propia comunidad. Y si este ha de ser democrático debe, entonces, nutrirse del contenido de valores, actitudes y normas propiamente democráticas que la educación ciertamente debiese entregarle. Sin embargo, así como señala Jaume Martínez Bonafé (2004):

***“El problema es que la democracia no representa un problema. Son muchas las tareas y preocupaciones del profesorado en la escuela (...).”***

***“El problema es que la democracia no tiene una presencia viva en la escuela porque no constituye para los actores sociales un problema práctico. Deviene, entonces, un concepto socialmente vaciado de significado.”***

  Ausencia de significado democrático que puede tener que ver con el como entendemos la participación ciudadana y la cierta apatía que esta manifiesta a la hora de participar en los diferentes ámbitos de la vida social, en donde la escuela tiene mucha responsabilidad en ello, sin que esto la constituya en la única entidad responsable de la recuperación del significado democrático.



Acciones concretas como la formación de principios y valores que apunten a una convivencia democrática, desarrollar e impulsar la participación activa y autónoma en el entorno socio – cultural en que estamos inmersos, así como desarrollar los instrumentos y herramientas adecuadas para afrontar la construcción significativa del conocimiento en sus diferentes ámbitos científicos, despertando el interés y motivación hacia el aprendizaje y la necesidad de explicar y comprender el mundo, son las acciones que permiten concretizar los contenidos actitudinales, a los que por tanto tiempo hemos relegado a un carácter secundario e incorporado escasamente en nuestra visión fragmentada del curriculum, priorizando el llamado academicismo por sobre la dimensión ética, como muestra absoluta de la tan ansiada calidad educativa.

Pero, ¿dónde queda, entonces, la posibilidad de reflexionar sobre nuestra realidad, la posibilidad de ampliar lo que de ella sabemos y cuestionarnos lo que conocemos, así como la posibilidad real de transformar esa realidad en pos de una mejor calidad de vida?; ¿Por qué esta desconexión entre el contenido moral de nuestra educación y el modelo didáctico que esta aplica, o de manera más concreta, con la práctica docente?. El modo y forma didáctica con la que el profesorado articula su acción actúa, indudablemente, como un elemento potenciador y modelador en los estudiantes, por lo que la coherencia entre contenido y didáctica cobra fuerte importancia.

Sin embargo, seguimos instalados en una perspectiva tradicional, donde la relevancia se la otorgamos al contenido, limitando nuestra acción a temas más bien emergentes y concretos en lo que respecta a la resolución de conflictos y que los medios de comunicación masiva impulsan como necesidad inmediata para nuestra sociedad (hasta incluso parecen o son catalogadas como modas educativas, que pierden relevancia y profundidad en su tratamiento pues no tienen sentido, significancia para los profesores y por lo tanto menos la tendrán para nuestros estudiantes. Es como si jugáramos a recitar: los derechos de los niños; los derechos humanos, la normas de una sana convivencia o los principios para una educación para la paz, pero si que estos logren trascender en nuestras vidas y mucho menos transformar nuestras acciones.) defendiendo su abordaje desde una perspectiva pedagógica tradicional que no logra encajar con aquellos contenidos que llaman a una reflexión crítica, al dialogo y al trabajo en equipo.

(Para complementar la reflexión, ver video: **“Los niños opinan sobre el movimiento estudiantil chileno”** Página web: “Educar es transformar”. Link: <http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37>)

            Ahora bien, si observamos nuestro sistema educativo y escuchamos a nuestros niños y niñas en sus aspiraciones de igualdad de oportunidades en el acceso a una educación de calidad, tal como lo declaran en el video: “Los niños opinan del movimiento estudiantil chileno”, podemos también reafirmar la constante queja docente respecto a la falta de formación específica y continua en este aspecto, tanto en la formación inicial o de pre - grado, como en su formación permanente, justamente a propósito de la importancia relativa que se da a estas temáticas y a las dificultades que viven nuestros profesores cuya autopercepción denota sobrecarga en todos los aspectos de su rol docente y ausencia de recursos para afrontar una apuesta educativa que contemple una formación que integre la dimensión moral como un aspecto no solo relevante sino determinante en nuestro actuar pedagógico e inserto en el curriculum.

La educación para la democracia exige al sistema educativo un posicionamiento claro e inequívoco en relación al ser ciudadano, lo que implica una declaración de intenciones que debe recoger los principios y valores democráticos, a la vez que expresar sus competencias fundamentales. Humanizar la educación, a partir de estas exigencias, parece una necesidad urgente. No podemos pensar en un cambio desde la escuela tradicional hacia una escuela con una cultura democrática, sino interactúan lo educativo y lo social, sino contemplamos de manera reflexiva las exigencias y demandas de las sociedades actuales, que nos permitan enfrentar la competitividad académica, y relevar la formación valórica, permitiéndonos contar con buenas personas y ciudadanos, responsables y competentes en las labores que desempeñan. Esto implica, a su vez, darle importancia a la construcción de aprendizajes significativos, al logro de la motivación del alumno, al aseguramiento de la funcionalidad de los aprendizajes y su vinculación con las ideas previas de los estudiantes. Potenciando el papel del profesor y del alumno en la gestión de clases, en la realización de asambleas para organizar la acción y que lleven a convertir las aulas en espacios de ensayo, donde sea posible vivenciar los valores y competencias democráticas. Desarrollando un entorno metodológico-didáctico coherente y consecuente con los principios y valores en los que se sustenta una cultura escolar democrática, condición esencial para propiciar el cambio.

***Presentación: Guarro Pallás. A., (2001): “Modelo de proceso” o “la estrategia del proceso de asesoramiento desde la colaboración”. Una (re)visión desde la práctica, en DOMINGO, J. Coord. Asesoramiento al centro educativo, Barcelona Octaedro-EUB. Página web: Educar es transformar. Link:*** [***http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37***](http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37)

Los cambios y demandas sociales han ido imponiendo en la escuela funciones formativas cada vez más amplias y que muchas veces superan su capacidad de respuesta. Pareciera que nos cuesta comprender la educación como una actividad intrínsecamente moral. Si a esto sumamos el mantenimiento en la escuela de una serie de creencias recurrentes con respecto al saber, el poder , la ciudadanía y la identidad veremos como se dificulta la conversión de la misma en un espacio de aprendizaje y ensayo de la ciudadanía democrática, pues estas creencias actúan a modo de freno ante la puesta en marcha de procesos de autorrevisón democrática, así como también a la introducción de experiencias o procesos de innovación educativa que permitan la transformación de la escuela. Con el propósito de construir un conjunto de buenas prácticas como acción concreta que es lo que puede facilitar cambios en la cultura escolar, comprendiendo, a su vez, la cultura escolar como un sistema cuyo funcionamiento viene delimitado por los planteamiento políticos, económicos y sociales imperantes y las decisiones que en estos sectores se toman en cada país, dando cuenta de las condiciones contextuales y su incidencia en la formación ciudadana en educación.

  Requerimos entonces de una transformación profunda de la cultura escolar en la línea de autorrevisión democrática, para que efectivamente vivamos la democracia en la escuela, y por ende necesitamos se garantice un estado de derecho para todos (condición de la que nuestro país goza, al menos en el discurso). Considerando en ello que el cambio en la escuela es lento y que muchas veces no se condice con la rapidez de los cambios sociales y de las propuestas teóricas que hablan de su revisión y transformación.

***Presentación: Guarro Pallás. A., (2001): “Modelo de proceso” o “la estrategia del proceso de asesoramiento desde la colaboración”. Una (re)visión desde la práctica, en DOMINGO, J. Coord. Asesoramiento al centro educativo, Barcelona Octaedro-EUB. Página web: Educar es transformar. Link:*** [***http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37***](http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37)

Debemos, tener claridad respecto del sistema de valores morales por el que opta una determinada comunidad educativa, pues este es el que constituye la identidad del centro y su opción ideológica. Contribuyendo así a la formación integral de la personalidad de los estudiantes y el ser ciudadano de manera contextualizada para adaptarse, implicarse y transformar el entorno. Donde el proyecto pedagógico se constituya en un instrumento pedagógico –didáctico ágil y útil, funcional a la generación de consenso, a la creación de equipos de trabajo, a la implicación de los profesores (lo que se constituye en una de las tareas más difíciles, por cierto de este proceso), la incorporación de las familias de manera sistemática, con objetivos alcanzables. Asegurando la coherencia metodológica, incorporando los principios y valores del juego democrático en los procesos de enseñanza – aprendizaje, convirtiendo las aulas en espacios de vivencia y ensayo de futura ciudadanía democrática, definiendo los roles del profesor y del alumno, identificando el como se aprende, como organizar la acción, modificando la acción a partir de la transformación radical del cómo enseñamos. Desplazando las creencias erróneas que están instaladas en nuestras escuelas respecto del saber, del poder, la diversidad y la ciudadanía, así como la transversalidad con la que hemos mirado durante años estos contenidos, cambiándolos por una visión que los incorpore como un estilo de vida con base teórica y reflejado en y desde la didáctica diaria.

Modificando las condiciones organizativas y participativas a partir de una perspectiva de autorrevisión democrática cuyo objetivo es destacar la dimensión de comunidad de la escuela. Considerando el sentido del término de Comunidad Educativa, a partir de la intercomunicación y trabajo cooperativo. Estableciendo una verdadera organización democrática en la estructura escolar, con la intención de favorecer y garantizar la representación y participación en los órganos de decisión de todos y cada uno de los sectores que la componen. Asegurando la participación y representación de toda la comunidad educativa, estimulando una convivencia basada en los principios y valores democráticos que distan del modelo más bien sancionador y centrado en la disciplina que aún validamos.

Para propiciar el cambio, también es necesario considerar el entorno como punto de partida y de llegada en la acción educativa, como un referente contextualizador por los deseos y aspiraciones que depositamos en ella, en cuanto a su transformación. Tomando conciencia de que la educación tiene una relación estrecha con el entorno lo que facilita la contextualización de la acción educativa, y por lo tanto del sistema de valores y del ser humano que se aspira a formar. Motivando de esta manera, la participación de los distintos sectores implicados, así como también promoviendo la significatividad y funcionalidad de los aprendizajes.

Sin embargo esto requiere de instar al profesorado a reflexionar sobre su propia práctica, la acción educativa a nivel global y los procesos de cambio y mejora que puedan desarrollarse, como parte del crecimiento y desarrollo profesional; cambiando la visión de esta formación a partir de cursos o jornadas que no necesariamente satisfacen las expectativas de los profesores. Actualizando la formación del profesorado con la intención de emprender una autorrevisión de la propia práctica, conocer otras experiencias de innovación educativa que fomenten los intercambios, conformar grupos de trabajo a partir de los que se planifique la acción llevando a cabo una evaluación continua del proceso iniciado. Dando coherencia a todo el proceso y siendo consecuentes con la transformación democrática que hoy requerimos de la cultura escolar.

 Dando el realce necesario a la conexión del contenido moral, la forma de enseñarlo, el soporte conceptual del mismo y la formación del profesorado al respecto, que tiene como tarea favorecer esta coherencia y tratar los contenidos morales de la manera que nuestra realidad social lo requiere. Abordando de esta forma las propuestas de formación inicial y permanente del profesorado, relevando este aspecto más allá del tema o contenido que se instala en alguna asignatura del plan de estudios. Modificando la forma de presentar los cursos o jornadas formativas habitualmente de carácter individual, con escasa incidencia y continuidad. Abordando estos aspectos tanto a nivel teórico como práctico, y desde la óptica de la didáctica de la formación ciudadana, planteando un área sobre la dimensión moral de la educación y su vertiente concreta de formación ciudadana, ligada como ya lo hemos mencionado antes, fuertemente a la cultura democrática. Articulando todo esto en la construcción del currículum y en su concreción en el aula. Instalando el aprendizaje cooperativo, el aprendizaje a partir del intercambio de experiencias siguiendo la línea de la transformación. Implicando progresivamente al profesorado, de la propia planificación educativa y del conjunto de la comunidad en un proceso cooperativo de cambio contextualizado. Ofreciendo un talante más cercano, colaborativo y de acompañamiento. Generando redes entre los propios centros escolares, aprovechando el desarrollo tecnológico que ofrecen las nuevas tecnologías, favoreciendo los intercambios de experiencias y los procesos comparados, sirviendo, finalmente, de reforzamiento para el profesorado implicado al conocer otras experiencias similares.

(Para complementar esta parte de la reflexión, ver video: Paulo Freire **“Constructor de sueños”** Página web: “Educar es transformar”. Link: <http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37>)



***2.2 La escuela como centro del cambio***

Cuando hablamos de cambio en la escuela hablamos de un cambio educativo que implica que las reformas externas deben ajustarse a la escuela, entendida como una entidad individual y superando a su vez la visión exclusiva del aula como protagonista del cambio. Este proceso es un proceso que dura varios años y que requiere ser planificado y organizado de manera muy cuidadosa, basándose en los factores internos de la escuela que contemplan las actividades de enseñanza y aprendizaje, la cultura escolar, la distribución y el uso de recursos, la distribución de responsabilidades entre otros, en pos de la consecución de las metas educativas particulares de cada centro y que reflejan el futuro de cada institución. Tendiendo a la institucionalización, a formar parte del comportamiento natural de los profesores en el centro, centrando su atención en el proceso de aprendizaje y de enseñanza, valorando la cultura actual, desarrollando normas culturales positivas, estimulando las condiciones que intensifican el cambio, supervisando y evaluando los procesos de logro y desarrollo.

******

El desarrollo de la comunidad escolar está centrado, entonces, en la escuela e implica a todo aquel que inserto en la unidad educativa, construye una comunidad de aprendizaje y que incluye a la comunidad escolar en su conjunto. Guiándose por la información del centro, docentes y alumnos, potenciando el desarrollo continuo del profesorado, fomentando la capacidad de los alumnos para aprender y centrándose en el análisis de la enseñanza y el currículo, como elementos claves para el desarrollo de iniciativas que permitan mejorar.

***Presentación: Guarro Pallás. A., (2001): “Modelo de proceso” o “la estrategia del proceso de asesoramiento desde la colaboración”. Una (re)visión desde la práctica, en DOMINGO, J. Coord. Asesoramiento al centro educativo, Barcelona Octaedro-EUB. Página web: Educar es transformar. Link:*** [***http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37***](http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37)

Ahora bien, tal como señala Michael Fullan (1972) todas aquellas innovaciones puestas en marcha desde fuera de la escuela logran cambios que son relativamente superficiales, pues tanto profesores, alumnos y padres son considerados consumidores de estas innovaciones, jugando un papel muy limitado en el proceso y por tanto desempeñando un rol muy pasivo en este, lo que impide, ciertamente, el compromiso y participación real en este aspecto. Por lo que, tanto valores y metas educativas no logran articularse, impidiendo el compromiso con la innovación y la consideración de la diversidad, impidiendo el cambio en el sistema social y en los roles de sus mismos usuarios. Impidiendo fundamentalmente la posibilidad de comprender que los procesos de innovación requieren del desarrollo de la capacidad de desaprender y reaprender de manera constante y reafirmando, entonces, la importancia que merece el centro educativo en este ámbito que le permite orientar los procesos de cambio hacia la eficacia escolar

En tal sentido es el mismo Fullan (1982) quien enfatiza los siguientes elementos claves para levantar procesos de cambio orientados hacia la eficacia escolar: la importancia de la organización y los procesos culturales por sobre el resultado de la escuela, la observación de los resultados de la escuela como problemas en sí mismos, que requieren de análisis, debate y discusión por parte de la escuela en pos de la toma de decisiones, el desarrollo de la investigación en la escuela desde una perspectiva cualitativa y con ello la necesidad de recoger datos que reflejen los diferentes puntos de vista de los participantes en los procesos de cambio de la escuela; la observación de la escuela como una institución dinámica y por ende la necesidad de centrarse más en la cultura escolar que en la estructura escolar, comprendiendo así el potencial para el desarrollo escolar propiamente tal. Reafirmando la convicción de que las escuelas no pueden mejorar por decreto, que es fundamental e intrínsecamente necesario considerar en los procesos de cambio las dinámicas internas de los centros educativos y su contexto y por supuesto, que es imprescindible la participación activa del profesorado en la toma de decisiones. A ese respecto también es necesario agregar que los cambios en la escuela deben hacer referencia a las condiciones de aprendizaje, a las condiciones internas de la escuela y a los factores contextuales como elemento condicionante y modulador del proceso.

Surge, entonces, la necesidad de establecer políticas que impulsen una mayor autonomía en los centros educativos de manera que puedan asumir sus propias decisiones. Comprendiendo a partir de ello, que es necesario que los docentes evolucionen individual y colectivamente, a partir de diversas oportunidades de desarrollo que propendan al aprendizaje conjunto, desarrollando formas de trabajo participativas, que incorporen a la comunidad escolar, que observen el liderazgo como una tarea compartida, que potencien la coordinación de las actividades, la comunicación, la interacción entre los docentes y que reconozcan el cuestionamiento y la reflexión como procesos importantes del cambio y la mejora, organizando y ordenando las prioridades de esta.

Desde esta lógica, entonces, debemos prestar atención tanto al nivel escolar como al nivel aula, estimulando el desarrollo de la escuela y de los docentes y desarrollando un fuerte compromiso de la comunidad educativa. Comprendiendo la estructura organizativa de la escuela como reflejo de sus valores. De esta forma la estrategia de mejora de la escuela será la secuencia de acciones llevadas a cabo por los profesores para dar respuesta a las prioridades identificadas por ellos respecto del curriculum o la organización, lo que tendrá directa incidencia en los resultados tanto de los alumnos como de los docentes, en coherencia con los esfuerzos centrales destinados a la mejora y que apuntan, en los estudiantes, hacia el desarrollo de un pensamiento crítico, así como a la posibilidad de elevar la capacidad para aprender, la autoestima y la mejora en sus resultados. Y en los docentes, apuntando al incremento del trabajo en equipo, las oportunidades para el aprendizaje profesional, así como el aumento de la responsabilidad, prestando atención a las condiciones de la escuela con el objeto de llegar al cambio cultural de la misma, modificando sus condiciones internas.

Por lo que es necesario comprender que lo que se busca entonces, es apuntar a aquellas culturas colaborativas, que presentan altas expectativas tanto para los estudiantes como para los docentes, que muestran un consenso en los valores, que trabajan eficazmente con la diferencia y que estimulan a los docentes a asumir una variedad de roles de liderazgo. Desarrollando así, en la escuela, la capacidad de aprender. Desarrollando una interacción dinámica que permita desarrollar políticas de innovación, compartiendo una visión de futuro que permita proyectar lo que la escuela puede llegar a ser a lo largo de todo el proceso de mejora garantizando las posibilidades de esta. Asumiendo un nuevo concepto de liderazgo donde tanto directivos como docentes juegan el papel de lideres, compartiendo las responsabilidades, tomando en conjunto las decisiones necesarias y asumiendo los riesgos que estas conllevan. Entendiendo el liderazgo como una función activa, participativa y colegiada, que se ajusta al contexto de cada centro, sus características, historia, expectativas y necesidades, así como también a los distintos tipos de docentes y directivos.

La clave esta en centrarnos en las mejoras de nuestros alumnos, en sus avances tanto en lo académico, lo personal y social y no en la innovación por sí misma. Fomentando procesos de cambio en todos los niveles de la escuela, del profesorado y del aula. Instando a una colaboración más estrecha entre la investigación de la eficacia escolar y la capacidad de aprender por parte del centro docente, avanzando así, hacia una organización que aprende, como lo plantea Bolivar (2000). Dirigiendo, de esta manera, la atención hacia el centro y sus procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula como unidades de análisis fundamentales. Destacando como condiciones internas de la escuela el clima y la cultura escolar así como la capacidad del centro para aprender como organización, sin desechar, por cierto, la acción de factores contextuales externos al centro que podrían determinar el éxito de los procesos de mejora implementados. Instalando el debate y la reflexión en la educación como condición necesaria para colocar en marcha los procesos de cambio.

En ese sentido podemos decir que el proceso de mejora esta definido por el contexto educativo del país y los recursos existentes para ello, constituidos fundamentalmente por la autonomía de los centros, los recursos económicos y condiciones de trabajo, considerando además los objetivos educativos reflejados en el currículum nacional.

A partir de ello la cultura de mejora, contempla la visión y metas compartidas por la comunidad escolar, así como su disposición a convertirse en una organización que aprende, integrando las historias de mejoras previas del centro, el compromiso y motivación de la comunidad escolar, la existencia de un liderazgo fuertemente participativo, la estabilidad del profesorado y el tiempo invertido en la mejora, cuyo resultado se expresará tanto en la calidad del centro como en la calidad de sus docentes.

Esto evidentemente instala la necesidad de planificación del proceso, como una tarea continua. Buscando lograr el compromiso y la implicación de la comunidad educativa y organizando el proceso de transformación. A partir de la decisión de iniciar el cambio revisando primero el estado actual del centro y las áreas necesitadas de mejora, luego explorando las opciones posibles, planificando el proceso y elaborando un proyecto de mejora. Esto permite clarificar la idea que se tiene del cambio: ¿qué?, ¿para qué?, ¿cómo?, manteniendo vivo el proceso y ligado a una necesidad de contexto. Considerando las condiciones internas de la escuela, la presión que sobre esta exista y los posibles apoyos externos. Evaluando los procesos de mejora, desarrollando planes de acción, sosteniendo el compromiso frente al proyecto y comprobando su progreso de manera periódica, enfrentando y superando de esta forma los posibles problemas que se presenten. Permitiendo institucionalizar los cambios e innovaciones, incorporándolos a la cultura del centro como una manera habitual de hacer las cosas, asegurando que el cambio se incorpore a las estructuras, organización y recursos de la escuela, eliminando las prácticas contradictorias, estableciendo vínculos permanentes con el currículum y la enseñanza en el aula (ya hablamos antes de la relevancia que posee la coherencia y consistencia de nuestras acciones, no basta con parecer sino que es necesario realmente ser y parecer), asegurando la participación en la escuela y en la comunidad en la cual esta inserta, contando con profesionales que faciliten este cambio y propicien la formación de las destrezas necesarias para éste.

Por tanto instalar estrategias de auto – evaluación institucional, como parte del proceso de mejora es fundamental, pero si no va seguido de un programa de mejora adecuadamente planificado y desarrollado, nunca conducirá a la mejora del centro educativo propiamente tal.

Otro elemento clave que podemos mencionar lo constituye el desarrollo profesional de los docentes, pues la formación del profesorado se visualiza como una estrategia de cambio y un factor clave para el éxito de los programas de mejora. La investigación sobre el currículum por otro lado y la consideración del mismo como algo problemático y discutible, constituye una estrategia fundamental de mejora educativa. Así como también la instalación de procesos de investigación-acción se observa como una alternativa de reflexión sobre la acción y por ende de mejora o cambio en la escuela y particularmente en el quehacer pedagógico, elementos claves dentro de este proceso y que sitúan a la escuela como centro del cambio.

Por ello es importante reforzar la idea que es la escuela en su conjunto quien debe asumir la necesidad del cambio y comprometerse con él. Dirigiendo este cambio a la escuela en su conjunto y a los diferentes elementos que la componen: el alumno, el profesorado, las aulas y la organización en todos sus niveles. Además, así como lo afirma Fullan (2000), debemos considerar indudablemente que el cambio depende de lo que los profesores hagan y piensen y que por tanto dependerá de la cultura escolar que se encuentre instalada en el centro, tomando en cuenta que es justamente la modificación de esa cultura uno de los aspectos más complejos del proceso de cambio o mejora. No obstante para su consecución es necesario instar al dialogo, al debate, porque nos prepara para afrontar los procesos de mejora, así como también alcanzar el compromiso colectivo y la co – responsabilidad en la consecución de los cambios. Manteniendo una idea de mejora continua, dejando de lado la autocomplacencia, entendiendo que todos debemos aprender a aprender, considerando en este sentido al centro como un organismo vivo que aprende de sus experiencias pasadas y las aprovecha para su mejora.

Reafirmando la concepción de que aprendemos intentando lo nuevo arriesgándonos a tomar decisiones para la mejora, dándonos la oportunidad de aprender de las equivocaciones (visualizando el error como una verdadera oportunidad de aprendizaje). Pensando en conjunto, potenciando el trabajo docente como un trabajo en equipo, entendiendo que el trabajo realizado entre varios es enriquecedor para todos y de mejor calidad. Dando importancia y preocupándonos del clima de aula o centro, como factor relevante tanto a nivel de relaciones laborales como a nivel de rendimiento de los propios alumnos.

Por otro lado un elemento también importante dentro de este proceso lo constituye el liderazgo y la dirección propiamente tal de los centros que se requiere en este caso sea colegiada, de trabajo en equipo, de delegación de responsabilidades. Además de participativa, lo que implica el compromiso de los profesores y la comunidad educativa en la propia gestión del centro. Instalando la necesidad de un liderazgo pedagógico como función así como también un liderazgo para el cambio. Caminando de esta forma hacia la escuela como una comunidad de aprendizaje, así como señala Bolívar (2000), cuya visión y misión son claras, accesibles y compartidas por sus miembros, percibiéndose entonces, como significativas y manteniéndose presentes de manera permanente en la toma de decisiones. Desarrollando una cultura escolar colaborativa, con creencias compartidas sobre el desarrollo profesional continuo, compartiendo ideas, éxitos y el compromiso por ayudar a los estudiantes, identificando una estructura escolar donde hay una distribución horizontal de la autoridad, donde las decisiones se toman por consenso, donde las soluciones a los problemas se buscan en conjunto, instando, de esta forma, al trabajo en equipo y otorgando la libertad para experimentar nuevas estrategias en el aula, implicando a alumnos, padres y profesorado, desarrollando planes institucionales, revisando periódicamente las metas de la escuela.

Potenciando así, un cambio en la forma de enseñar y aprender, centrándose en las habilidades de orden superior. Utilizando una amplia variedad de estrategias, metodologías, técnicas y procedimientos de evaluación. Cambiando la educación mediante la transformación de los centros, centrada en la cultura de la propia escuela.

(Para complementar esta parte de la reflexión, ver video: Edgard Morin **“Un pensador planetario”** Página web: “Educar es transformar”. Link: <http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37>)

***2.3 Mejorando la convivencia: hacia un proceso de cambio en las escuelas y la formación del profesorado***

*“No podéis preparar a vuestros alumnos para que construyan mañana el mundo de sus sueños, si vosotros ya no creéis en esos sueños… No podéis prepararlos para la vida, si no creéis en ella... No podréis mostrar el camino, si os habéis sentado, cansados y desalentados, en la encrucijada de los caminos”.*

***Celestín Freinet***

Cuando hablamos de convivencia inevitablemente estamos haciendo referencia al ambiente de aprendizaje, el que necesariamente esta determinado en parte por la visión, valores, objetivos y formas en que trabajan juntos docentes y estudiantes, características que finalmente se traducen en la presencia o no de un ambiente ordenado y un medio de trabajo atractivo. Haciéndose necesario en este ámbito, revisar los procesos por medio de estrategias de auto - revisión institucional, referenciando un proceso básico que aporta a nuestras propuestas favoreciendo el desarrollo e institucionalizando las prácticas de mejora en los distintos centros educativos.

Potenciando de esta manera un nuevo modelo de escuela que apunta a dos grandes ámbitos: como organización educativa y como lugar de trabajo. Atendiendo de esta forma a la creación y mantención de un clima que propenda a las relaciones colegiadas, al trabajo colaborativo y al compromiso en el trabajo en equipo, y observando al centro como una tarea colectiva, como una instancia de discusión, análisis y reflexión conjunta sobre el presente y futuro, así como respecto de las necesidades que presenta la propia institución educativa. Analizando, tal como lo señalan Torrego y Moreno (2003), lo relativo al clima de convivencia y a la disciplina.

(Para complementar esta parte de la reflexión, ver video: Conferencia Juan Carlos Torrego Seijó **“Congreso CONVIVE 2013”** Página web: “Educar es transformar”. Link: <http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37>)

Situación que nos lleva a observar la mejora escolar como un proceso orientado a los aprendizajes de los alumnos, al enriquecimiento de las habilidades profesionales del educador y al fortalecimiento de aquellos procesos internos de las organizaciones educativas como lo son el liderazgo, la evaluación, la planificación institucional y los procesos de trabajo en grupo. Generando de esta manera, condiciones para abordar el tema de la convivencia que implican la revisión de la situación actual, la búsqueda de soluciones conjuntas, la planificación de la convivencia en el centro y el desarrollo de un plan de convivencia en colaboración con el propio profesorado.

Ahora bien, abordar este tema implica a priori clarificar determinados conceptos asociados a la violencia escolar, la resolución de conflictos, la disciplina y la convivencia escolar, así como reflexionar respecto a estos temas, en función del contexto y los propios tiempos como institución. Desarrollando procesos de auto -análisis que permitan reconocer las necesidades y problemas que genera la práctica docente, desarrollando de alguna u otra manera las destrezas de autoanálisis que esta instancia requiere. Para dar paso a los procesos de discusión y de trabajo conjunto en la búsqueda de posibles soluciones.

Requiere de implicar a todos los sectores, reconociendo el papel de los distintos miembros de la comunidad educativa, instalando la reflexión sobre sus necesidades, intereses y valores, y potenciando la negociación entre estos colectivos. Instalando como objetivo el alcanzar una escuela colaborativa instalando el dialogo educativo. Estimulando el autocontrol entre los alumnos como un ethos positivo en el aula como requisito previo para que ocurra un aprendizaje efectivo, generando de esta manera un ambiente ordenado dirigido a la estimulación del aprendizaje reforzando buenas prácticas de aprendizaje y comportamiento, orientado a los propósitos básicos de las escuelas constituidos por la enseñanza y aprendizaje, centrando la atención tanto en la calidad como en la cantidad de la enseñanza y el aprendizaje que se llevan a cabo.

Considerando a partir de ello sus objetivos fundamentales, orientados a la formación de ciudadanos capaces de reconocer la igual dignidad de los seres humanos, de respetar la Declaración Universal de los Derechos humanos y el democrático ejercicio de sus derechos y deberes. Promoviendo el ejercicio de la tolerancia y de la libertad, dentro de los principios democráticos de convivencia, así como la prevención y resolución pacífica de los conflictos, como uno de los fines del sistema educativo. Orientando su contribución hacia la formación de personas que sean capaces de asumir sus deberes y ejercer sus derechos como ciudadanos, dentro de los principios democráticos de la convivencia, entendida como la relación que se establece entre los miembros de la comunidad educativa. Implicando el respeto mutuo, la aceptación de normas comunes, de otras opiniones y estilos de vida, y la resolución, por medios no violentos, de las tensiones que se generan en todo proceso de comunicación entre personas, contribuyendo de esta manera a la educación integral de ciudadanos y ciudadanas, competentes para participar y desarrollarse, de manera efectiva en una sociedad plural, que nos permita avanzar desde las posturas docentes más tradicionales a las posturas más comprometidas con la participación de todos, estableciendo procedimientos de resolución de conflictos mediante acuerdos, contratos y pactos, en el aula, en el centro, en la comunidad educativa y en la comunidad social.

Enseñar a convivir no es un tema exclusivo de la escuela y eso requiere, entonces de una cierta coordinación en el ámbito local y regional que corresponsabilice a las distintas instituciones en la educación para la convivencia y la participación, considerando la influencia e importancia del entramado social donde la escuela está inmersa, contando con el compromiso y colaboración de las familias y de todos los agentes sociales involucrados que permitan, entonces, una mayor implicación de la sociedad en este ámbito, para educar en valores de paz y en pos del desarrollo humano.

(Para complementar la reflexión, del bloque II ver video: Claudio Naranjo **“Repensar la educación para cambiar el mundo”** Página web: “Educar es transformar”. Link: <http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37>)

Bibliografía obligatoria Bloque II:

* Guarro Pallás. A., (2001): “Modelo de proceso” o “la estrategia del proceso de asesoramiento desde la colaboración”. Una (re)visión desde la práctica, en DOMINGO, J. Coord. Asesoramiento al centro educativo, Barcelona Octaedro-EUB. Pp- 203-226.
* Guarro Pallás. A., (2005). La transformación democrática de la cultura escolarRevista profesorado. *Universidad de Granada.1 (1)*. [*http://redalyc.uaemex.mx/pdf/567/56790104.pdf*](http://redalyc.uaemex.mx/pdf/567/56790104.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.vol1, nº3. ( [http://www.ugr.es/~recfpro/Rev121.html](http://www.ugr.es/~recfpro/Rev121.html" \t "_parent)*
* Material bibliográfico contenido en la página web: Educar es transformar. Link: <http://kazolas.wix.com/educaytransforma#!bibliografia-bloque-ii/c37>

Bibliografía complementaria Bloque II:

* Antúnez, S. (1993). “La cultura organizativa, barreras y puente para la formación permanente del profesorado de los centros públicos”. En: Gairín, J. y Antúnez, S. (Coord.). Nuevas Aportaciones. Barcelona: P.P.U.
* Bolívar, A. (1993). “Cambio educativo y cultura escolar resistencia y reconstrucción”. En: Revista de Innovación educativa (Universidad de Santiago), Nº 2; págs. 13-22.
* Bolívar, A. (1993). “Culturas Profesionales en la Enseñanza”. En: Cuadernos de Pedagogía, Nº 219; págs. 68-72.
* Fullan, M. y Hargreaves, A. (1999). La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar. Argentina: Amorrortu Editores.
* Martínez, Bonafé J. (2004). Artículo: “Un proyecto de autonomía”. En: Cuadernos de Pedagogía Nº 336, pp: 53
* Pérez Gómez, A. (1991). “Cultura escolar y aprendizaje relevante”. En: Educación y Sociedad, Nº 8, págs. 59-72. Cit. en C. Armengol (2001). La cultura de colaboración. Reto para una enseñanza de calidad. Madrid: Editoral La Muralla S.A
* Vallone, Miguel G. Coordinador general. (2006). “Escuela y comunidad : desafíos para la inclusión educativa - 1a ed. - Buenos Aires : Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación.