



TOOLKIT GREEN S.E.E.D.S.

MÓDULO 3

Semillas para la gestión

UNIDAD I

Organización escolar



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

RESPONSIBLE DEL IOI “TOOLKIT GREEN S.E.E.D.S.”

Ángeles Parrilla Latas (University of Vigo)

AUTORAS

CIES-UVigo, ES

Ángeles Parrilla Latas | Manuela Raposo Rivas | Esther Martínez Figueira | Silvia Sierra Martínez | Almudena Alonso Ferreiro | María Zabalza Cerdeiriña | Isabel Fernández-Menor | Adoración de la Fuente Fernández

SYNTHESIS CENTER FOR RESEARCH AND EDUCATION LTD, CY

RESPONSIBLE DE LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN Y DEL TEST “TOOLKIT GREEN S.E.E.D.S.”

Giulia Benvenuto (IC Bosco Chiesanuova, IT) | Alice Dalle (Région Vallée d'Aoste/Regione Valle d'Aosta, IT) | Golfo Kateva (Synthesis Center, CY) | Noemi Nieto Blanco (University of Vigo) | Miljenka Padovan Bogdanović (Srednja Skola Vela Luka, HR) | Eftychia Vlysidou (Dieftins Defterovathmias Ekpedefs Chiou, GR)

PROYECTO

GREEN S.E.E.D.S. - Synergy and Environment to Empower Decentralised Schools,
www.greenseeds.eu

COORDINADORA DEL PROYECTO

Maria Carla Italia (Glocal Factory, Italy)

PROYECTO COLABORATIVO

Este documento es una de las 15 unidades del "Toolkit GREEN S.E.E.D.S.", el Producto Intelectual n.1 del proyecto homónimo. Ha sido liderado por la Universidad de Vigo y realizado con el apoyo de todos los Socios, con especial referencia a la formación sobre los contenidos del toolkit, que ha funcionado también para probarlos. Las Unidades se han desarrollado desde septiembre de 2019 hasta finales de enero de 2020. La formación posterior, en dos etapas, se prolongó hasta finales de junio de 2020:

1. Formación de los responsables nacionales (5-6.03.2020)
2. Formación de los profesores a nivel local (1.04.2020 - 31.06.2020)

CÓMO CITAR ESTE DOCUMENTO

SYNTHESIS CENTER LTD, *Unidad 1 – Organización escolar, Módulo 3 – Semillas para la gestión*, “Toolkit GREEN S.E.E.D.S.”, Project GREEN S.E.E.D.S. - Synergy and Environment to Empower Decentralised Schools, 2020

PARTNERS



Universidade de Vigo



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

UNIDAD 3.1

ORGANIZACIÓN ESCOLAR

«Hoy en día está más claro que nunca que los educadores necesitan aprender, y por eso el concepto de aprendizaje profesional ha sustituido al desarrollo profesional. No basta con el desarrollo; los educadores deben ser conocedores y sabios. Deben saber lo suficiente para poder cambiar; deben cambiar para obtener resultados diferentes. Deben convertirse en alumnos...» (Easton, 2008).

Según la OCDE (2016), la tarea más importante de los centros educativos hoy en día es dar a los alumnos el conocimiento y las habilidades que necesitan para triunfar en el futuro y también en un presente que cambia muy rápido. Como preparar a los alumnos para la incertidumbre es una tarea sin duda difícil, la OCDE propone a los centros que traten de convertirse en **instituciones de aprendizaje**, lo que les permitiría ser más flexibles, algo importante en época de cambios.

Esta unidad pretende responder a la pregunta de cuáles son los pasos necesarios para transformar el centro escolar en una institución de aprendizaje, un lugar donde todo el mundo aprende, profesores incluidos.

1. ¿Qué es una institución de aprendizaje?

Según la OCDE (2016), las instituciones de aprendizaje se centran en:

- desarrollar y compartir una visión centrada en el aprendizaje de todos los alumnos;
- crear y apoyar oportunidades de aprendizaje continuo para todo el personal;
- promover el aprendizaje en equipo y la colaboración entre todo el personal;
- establecer una cultura de investigación, innovación y exploración;
- incorporar sistemas para recopilar e intercambiar conocimientos y aprendizaje;

-

- aprender con y desde el entorno externo, en un sistema de aprendizaje más amplio;
- crear y desarrollar el liderazgo en el aprendizaje.

Esos siete objetivos son metas generales para que los centros educativos sean más acordes a los desafíos del siglo XXI. Se trata de un modelo ideal de una institución de aprendizaje eficiente; muchos de los centros actuales tal vez hayan adoptado ya este modelo, mientras que muchos otros distan aún de cumplir sus objetivos.

Diferentes estudios (Kugelmass, 2010) han demostrado que los aspectos más importantes para reformar un centro escolar son:

- compromiso con una filosofía central y un sistema de creencias;
- iniciativas de los profesores apoyadas por el director;
- estructuras que apoyen el cambio y la mejora.

Diferentes estudios (Kugelmass, 2010) han demostrado que los aspectos más importantes para reformar un centro escolar son:

- compromiso con una filosofía central y un sistema de creencias;
- iniciativas de los profesores apoyadas por el director;
- estructuras que apoyen el cambio y la mejora.

Investigadores como Kugelmass (2010) afirman que a menudo los profesores son las figuras clave a la hora de llevar a cabo innovaciones sostenibles en centros ya colaborativos. Si el centro ya cuenta con una cultura de trabajo en la que se anima a los profesores a ser innovadores y a desempeñar un papel activo en el desarrollo del centro, las colaboraciones suelen surgir de forma espontánea, aunque el apoyo del director, por ejemplo, es crucial. Naturalmente, los profesores trabajarían en las iniciativas que consideren importantes, lo que garantiza la motivación interna del profesor y, por tanto, hace que la innovación sea más sostenible. En esas condiciones, el trabajo de los profesores es a menudo voluntario, informal y se lleva a cabo fuera de los horarios que les corresponden.

- ✚ ¿Su centro podría ser una institución de aprendizaje? ¿Hay aspectos que ya ha conseguido? ¿Cuáles son los aspectos a los que debe prestar más atención?

2. ¿Qué son las comunidades de aprendizaje?

En lugar de pensar en el centro escolar como una «institución», estricta y jerárquica, tal vez resulte más atractiva la idea de una «comunidad». Si dejamos de lado los rígidos límites de funciones entre el personal del centro, es más fácil conseguir el respeto mutuo, la equidad y la reciprocidad dentro de la comunidad educativa, lo que constituye un ejemplo de inclusión tanto para los alumnos como para la comunidad en general (Kugelmass, 2010).

Los centros escolares tienen mucho que ganar cuando crean comunidades de aprendizaje en las que participan no solo profesores y alumnos, sino también otros profesionales que trabajan en la escuela, padres y madres, familias y la comunidad en general. No hay duda de que la mayoría de los centros educativos ya tienen alguna comunidad comprometida con él; estas comunidades pueden ser grandes o pequeñas, distantes y pasivas o cercanas y activas. Para sacar el máximo provecho de la comunidad y permitir que contribuya a que el centro sea más eficiente, es importante el trabajo de colaboración y participación de la comunidad, que a menudo consume mucho tiempo. Para poder colaborar más, es necesario conocer la situación actual.

La red Network of Democratic Citizenship Schools (<http://democraticschools.ecos.pt/>) ha creado una herramienta de autoevaluación para que los centros educativos comprendan mejor lo colaborativos que son (Franco y Morgado, 2016).

Para evaluar el nivel de participación entre los diferentes grupos, se crearon los siguientes niveles de colaboración:

- 1) **No participación:** «A veces les invitamos a asistir o a formar parte de nuestras acciones e iniciativas».
- 2) **Información:** «Les mantendremos informados».
- 3) **Consulta:** «Les mantendremos informados, escucharemos y reconoceremos sus preocupaciones y aspiraciones, y les diremos cómo influyeron sus comentarios en nuestras decisiones. Les pediremos su opinión sobre los borradores y propuestas».
- 4) **Participación:** «Trabajaremos con ustedes para asegurar que sus preocupaciones y aspiraciones se reflejen directamente en las alternativas desarrolladas y les diremos cómo influyeron sus comentarios en nuestras decisiones».

5) **Colaboración y responsabilización:** «Trabajaremos con ustedes para encontrar soluciones e in-

corporar sus consejos y recomendaciones en las decisiones en la mayor medida posible».

Áreas de participación:

- 1) **A1:** Aprendizaje y enseñanza
- 2) **A2:** Gobierno del centro educativo
- 3) **A3:** Formar parte de una comunidad más grande

		SIN PARTICIPACIÓN	INFORMACIÓN	CONSULTA	PARTICIPACIÓN	COLABORACIÓN RESPONSABILIZACIÓN
ALUMNOS	A1					
	A2					
	A3					
PADRES	A1					
	A2					
	A3					
PERSONAL NO DOCENTE	A1					
	A2					
	A3					
COMUNIDAD	A1					
	A2					
	A3					

Para más información sobre la escala de autoevaluación:
http://democraticschools.ecos.pt/wp-content/uploads/Escala_EN_site.pdf

- ✚ Trate de evaluar su centro con la herramienta de autoevaluación de la participación comunitaria. ¿Cuáles podrían ser los cambios más factibles para que su centro sea más colaborativo?

3.¿Cómo afecta el contexto a los cambios en un centro educativo?

Cuando se intenta cambiar cualquier aspecto del centro, el contexto puede ser crucial para que la innovación

triunfe.

En el proceso de planificación de un cambio, los investigadores sugieren (Owston, 2004) que se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Por qué es necesario el cambio?

- ¿Cuáles son nuestras metas y de qué medios disponemos para alcanzarlas?
- ¿Cómo de complejo es el cambio?
- ¿Cuál es la calidad y el sentido práctico del cambio?

Como ya hemos dicho en esta unidad, también es necesario que todas las partes afectadas por el cambio conozcan al menos las respuestas a estas preguntas, pero sería aún mejor si todas las partes afectadas fueran activas en la búsqueda de las respuestas a esas preguntas. Se ha comprobado que los profesores que trabajan en centros con un liderazgo jerárquico y una baja cultura de colaboración se resisten

frecuentemente a las reformas impuestas desde el exterior, a pesar de que estas reformas puedan ser acordes a las creencias personales de los profesores (Kugelmass, 2010).

Los investigadores (Owston, 2004) también han enumerado diferentes factores que son importantes para crear una innovación sostenible en el centro. Los factores importantes se dividen en dos:

- Factores esenciales: necesarios para que las innovaciones se produzcan, pero no suficientes para que perduren.
- Factores contribuyentes: importantes para que las innovaciones perduren.

FACTORES ESENCIALES PARA LA INNOVACIÓN	FACTORES CONTRIBUYENTES PARA LA INNOVACIÓN
Apoyo de los profesores	Apoyo dentro del centro educativo
Apoyo administrativo	Apoyo externo al centro educativo
	Planes y políticas de apoyo
	Financiación
	Campeones de la innovación

Tabla A. Factores esenciales y contribuyentes para la innovación.

FACTORES ESENCIALES PARA EL APOYO DE LOS PROFESORES
El valor percibido de la innovación
Apoyo administrativo
Apoyo del alumnado
Desarrollo de la profesión docente

Tabla B. Factores esenciales para el apoyo de los profesores.

Como ya hemos visto, el apoyo de los profesores es crítico para llevar a cabo y mantener la innovación en la educación. Como se puede ver en la tabla, el apoyo de los profesores depende de varios aspectos.

- ✚ ¿Cuál es el factor contextual más importante para la innovación educativa en su centro?

4. ¿Es el director un líder o un constructor de equipos?

Los líderes escolares eficientes, tanto en el ámbito urbano como en el rural, suelen caracterizarse por ser **constructores de equipos, cooperativos, visionarios, empáticos, complacientes, centrados en la comunidad y decididos**. Las cualidades enumeradas aquí son la base necesaria para crear una cultura colaborativa en el centro (Preston & Barnes, 2017).

Como vimos al principio de la unidad, los centros necesitan preparar a sus alumnos para los cambios impredecibles que el futuro depara a las próximas generaciones. Para lograrlo, no solo deben cambiar los planes de

estudio. El cambio comienza por la forma en que el director o cualquier otro líder gestionan el centro. Se ha demostrado que si los directores cultivan relaciones de colaboración y buscan el conocimiento, las habilidades y las experiencias que los miembros del personal tienen, el centro se convierte en una comunidad productiva e informada que puede abordar con éxito los muchos obstáculos que las escuelas rurales tienen hoy en día: disminución de la matrícula de alumnos, falta de profesorado, problemas de transporte, etc. (Preston & Barnes, 2017).

Muchos investigadores afirman que el director del centro escolar debe ser un participante activo en la vida comunitaria fuera del centro. Esto es especialmente importante en el caso de las pequeñas escuelas rurales, ya que estas y sus comunidades han de apoyarse mutuamente. Por ejemplo, los centros pueden ofrecer a sus comunidades las infraestructuras de las que disponen cuando no están en uso (Preston & Barnes, 2017).

- ✚ ¿Existen en su caso ejemplos positivos de cooperación entre el centro educativo y la comunidad?

REFERENCIAS

Easton, L. B. (2008). *From Professional Development to Professional Learning*. Phi Delta Kappan, 89 (10), pp. 755-759, 761. Available at:
http://www.pdkmembers.org/members_online/publications/Archive/pdf/k0806eas.pdf

Franco, J., Morgado, A. (2016). *Scale of Reference for Participatory Citizenship Schools. Network of Democratic Citizenship Schools*. Available at:
http://democraticschools.ecos.pt/wp-content/uploads/Escala_EN_site.pdf

Kugelmass, W. J. (2010). Collaboration and compromise in creating and sustaining an inclusive school. *International Journal of Inclusive Education*, 5(1), 74-65. Available at: 2019
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603110121498>

OECD (2016). *What makes a school a learning organisation? A guide for policy makers, school leaders and teachers*. OECD. Paris. Available at:
<http://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf>

Owston, D. R. (2004). *Contextual factors that sustain innovative pedagogical practice using technology: An international study*. Journal of Educational Change, 8 (1), 61-77. Available at:
https://www.researchgate.net/publication/225325093_Contextual_factors_that_sustain_innovative_pedagogical_practice_using_technology_An_international_study

Preston, J. P., Barnes, E. R. K. (2017). *Successful Leadership in Rural Schools: Cultivating Collaboration*. Rural Educator, 38 (1), 6-15. Available at:
<https://eric.ed.gov/?id=EJ1225156>

