

(CEP Virgen del Carmen, Pasaia)

Fase de selección de prioridades y organización

No todo es posible al mismo tiempo

El sueño se hace realidad en esta tercera y última fase mediante la concreción de algunas prioridades que regirán la transformación de la escuela. Para garantizar su desarrollo, se crean comisiones paritarias compuestas por los diversos miembros de la comunidad educativa. El éxito de la experiencia permite reiniciar el proceso con nuevas prioridades.

Belén Zudaire y Julián Lavado*

“En muchos momentos estábamos perdidos y no veíamos claro si este trabajo quedaría en una fantasía más, lejos de la realidad”, dice una de las madres más implicadas en este proceso. Como el resto de las fases, la selección de prioridades responde al planteamiento de participación igualitaria, pero había cierta desconfianza porque no siempre una mayor participación lleva a mayores resultados.

Esta fase es el momento en el que las familias pueden ver claramente plasmada su incidencia en cuestiones de tipo curricular y práctico; por eso, Fernando, un colaborador, puede decir: “Ahora hemos visto que la petición de colaboración era sincera y que nos han dejado participar de verdad”.

La reflexión que se hizo en el centro educativo permitió que entre todos y todas pudiéramos establecer nuestras prioridades de actuación, consensuadas y coherentes con el sueño de escuela que habíamos formulado en la fase anterior. Todo parte de la seguridad de que es más probable que la escuela proporcione una educación de calidad a todo el alumnado en la medida en que se tengan en cuenta las colaboraciones de todos los posibles y potenciales agentes educativos (familias, voluntarios, organizaciones de tiempo libre y cultural del entorno, servicios sociales...), cuya unión tiene un efecto multiplicador muy superior al que, en el mejor de los casos, pueda producir la simple suma de los mismos.

Esta fase, a partir del sueño de escuela ideal que formulamos, tiene dos momentos o pasos fundamentales: el análisis exhaustivo del contexto y la selección de las prioridades a partir de dicho análisis.

Análisis del contexto

En el análisis del contexto se pretende conocer qué aspectos de nuestra realidad es preciso cambiar, erradicar, potenciar o transformar. Para ello se reflexiona sobre el centro, las características y capacidades del profesorado, las potencialidades y dificultades del alumnado y de sus familias o el entorno y su contexto, de modo que a partir de dicho análisis se puedan establecer cuáles son las necesidades más urgentes y prioritarias para iniciar el cambio y poder dar pasos en la dirección marcada por nuestro sueño. En resumidas cuentas, pensar sobre las fortalezas y debilidades con las que contamos para afrontar un proceso de cambio importante.

Éste es un proceso lento, que lleva su tiempo y se desarrolla entre todos, liderado por un equipo responsable, en nuestro caso el equipo directivo y el asesor psicopedagógico del centro, a través de debates y actividades de trabajo cooperativas.

Las prioridades escogidas se convertirán de forma inmediata en la agenda de reformas que se deben planificar, por lo que la propuesta debe ser real, clara y práctica. Además, para ser eficaces no han de ser muy numerosas (de dos a cuatro), ya que es contraproducente pretender transformar todo; y deben ser urgentes y esenciales en relación con el sueño de escuela formulado y vinculadas al proceso formativo.

Lo básico es considerar que los vínculos entre el sueño de escuela y los planes de transformación sean muy estrechos, que todos los implicados conozcan

con claridad lo que se propone y que tales propuestas sean muy flexibles.

Proceso de selección de prioridades

Si el soñar era la utopía o el horizonte hacia el que dirigir los esfuerzos, fijar las prioridades exige concretar los aspectos que, tanto a medio como a corto plazo, más nos interesa estimular, para dar una respuesta eficaz a los problemas y necesidades detectados en el análisis del contexto. Se trata, por tanto, de decisiones de gran importancia para toda la comunidad.

Una vez realizado entre todos el sueño, se siguió por grupos una estrategia similar para la selección de prioridades. El profesorado, a través de debates y diversas técnicas de trabajo en grupo, analizó el contexto y las fortalezas y debilidades con las que tenía que contar para decidir cuáles iban a ser los primeros aspectos a priorizar o potenciar de cara a iniciar un plan de acción. Las discusiones fueron intensas, pero la labor del equipo directivo facilitando los debates y recogiendo y ordenando las aportaciones fue fundamental.

Como en el caso del sueño, las familias elaboraron su proceso de selección de forma independiente, contando con la colaboración del equipo directivo y del asesor psicopedagógico del centro, que llevaron a cabo labores de recogida y elaboración de las aportaciones para los debates, aunque sin intervención alguna en los mismos. Las familias se agruparon por ciclos, según el curso en el que estaban sus hijos e hijas, y en el caso de que tuvieran hijos en varios ciclos, eligieron aquel con el que tenían más afinidad.

En todos los grupos se eligieron portavoces coordinadores de las reuniones que, contando con los apoyos antes citados, dinamizaron las sesiones de trabajo y reflexión. Estos portavoces fueron la semilla para una figura que desde entonces se instituyó en el centro y que cada vez tiene más relevancia: los familiares delegados de cada aula.

El alumnado, por su lado, dinamizado desde cada tutoría, desarrolló diversas actividades según sus edades y niveles para ir seleccionando, entre todos, aquellos aspectos que les parecían más interesantes del sueño de escuela en el que habían colaborado.

Contrariamente a lo que pensábamos, no hubo ningún problema para seleccionar las prioridades, ya que la coincidencia entre las familias y el profesorado fue total y una vez hecha cada selección el consenso se estableció rápidamente. En el caso de los alumnos y alumnas, la selección fue quizás más complicada, ya que sus decisiones fueron más difusas y variadas; es decir, coincidían en cierta forma con las de las familias y el profesorado, pero su selección no fue tan claramente consensuada.

Finalmente se creó una comisión en la que participaron los tres sectores, que entonces se denominó "gestora", que asumió la responsabilidad de elaborar una primera propuesta para debatirla todos conjuntamente a partir de las selecciones hechas por el profesorado, las familias y el alumnado.

Tras el debate de las propuestas, en el que todos y todas tuvieron la ocasión de manifestar su parecer, se

aceptaron las apoyadas mayoritariamente, en muchos casos de forma unánime, y que iban a ser el pilar del plan de acción para el curso siguiente. La comisión gestora, que se conformó para la función de seleccionar las prioridades, se convirtió en comisión decisoria y garante de que el proyecto evolucionara respetando los presupuestos aceptados por todas las personas.

Las prioridades seleccionadas fueron:

- El aprendizaje de las lenguas euskera y castellano como vehiculares, potenciar el inglés desde los cuatro años y facilitar el desarrollo de la lengua y cultura portuguesas.
- La introducción de las nuevas tecnologías a todos los niveles.
- La renovación metodológica en las aulas.
- El aumento de la implicación de los familiares y otros agentes educativos en la escuela.

Planificar la organización

A partir de la selección de prioridades es necesario planificar una organización que facilite la participación



Hacia nuevas prioridades

Resumimos de forma esquemática el proceso seguido en la selección de prioridades y organización del centro:

1. Selección consensuada (profesorado, familias y alumnado) de las prioridades a partir del sueño de escuela.
2. Organización de una comisión para cada prioridad con carácter de proposición y otra gestora con carácter decisorio, refrendada por el consejo escolar y con participación paritaria de profesorado y agentes externos al claustro.
3. Elaboración de las funciones o tareas de las mismas, con indicación de sus componentes y periodicidad de las reuniones.
4. Vinculación paulatina de las nuevas estructuras con las habituales del centro, propiciando la participación de todos y todas.
5. Refuerzo de la comisión pedagógica del centro y de las reuniones de ciclo del profesorado, para analizar cada propuesta, ya sea en el aula o en el centro.
6. Refuerzo del papel de la comisión gestora como garante de la coherencia de las propuestas, con dependencia directa del consejo escolar y de la que forma parte, junto con los coordinadores y coordinadoras, el equipo directivo del centro.
7. Conversión de las comisiones de prioridad en departamentos.
8. Creación de nuevas prioridades acordes con el sueño una vez que algunas se han normalizado dentro de la comunidad de aprendizaje.

de todos y todas en los diferentes niveles y espacios educativos. El sentido de realidad y la calidad de esta planificación en el ámbito escolar serán factores determinantes para que la comunidad de aprendizaje progrese de forma adecuada.

Creemos indispensable que sea desde la organización formal y el claustro del centro desde donde se haga el esfuerzo por favorecer los momentos de encuentro, de reflexión y diseño de estrategias de enseñanza comunitarias, incluyendo la promoción del desarrollo cultural de todas las personas implicadas en este proyecto educativo.

Como en todo proceso, en los primeros momentos surgen dificultades tanto para la escuela como organización como para el profesorado, los familiares y el alumnado. Hay que aprender nuevas formas de relación y colaboración hasta ahora inéditas. Fundamentalmente hay dos vías organizativas que pueden permitir el avance y desarrollo de las prioridades seleccionadas: en la primera, se trata de adaptar la organización existente en el centro, permitiendo la participación igualitaria de los demás implicados en distintos niveles de toma de decisión; en la segunda, se crean estructuras nuevas en las que participen todos, que van paulatinamente normalizándose en el propio Reglamento de Organización y Funcionamiento (ROF) del centro.

En nuestro caso optamos por la segunda, ya que las estructuras ordinarias tenían en aquel momento un funcionamiento operativo más formal que real. Centramos nuestras energías en la creación básicamente de cinco comisiones: cuatro relacionadas con cada prioridad seleccionada y la antes señalada comisión gestora, con carácter decisorio.

Al mismo tiempo, se inició un proceso de reflexión para establecer con claridad sus funciones, tareas, componentes y periodicidad de las reuniones. El claustro aceptó sin dudar que ese primer esfuerzo que se le iba a pedir lo iba a respetar con rigurosidad, aunque con la flexibilidad que cada acción exigiera.

En un principio, aunque las estructuras habituales del centro siguieran funcionando, el consejo escolar aprobó las nuevas comisiones estableciendo que tuvieran un nivel paritario de intervención de todos los agentes educativos, internos y externos al centro escolar, que estuvieran en disposición de implicarse activamente.

La participación del profesorado en esta organización no tiene que suponer, en principio, más carga horaria de la habitual, ya que en la mayoría de los casos se lleva a cabo en horario lectivo con liberación horaria. El secreto reside en la gestión del equipo directivo y en la asunción, por parte de todo el claustro, del hecho de que los horarios de docencia se organicen teniendo en cuenta las dedicaciones horarias que la participación en cualquiera de las actividades puede suponer.

Las comisiones

Lenguas

Esta comisión está centrada en el estudio y proposición de estrategias facilitadoras del aprendizaje del euskera y del castellano como lenguas vehiculares del centro escolar (en nuestro sueño se optó por una escuela bilingüe euskera/castellano), el desarrollo de la lengua y la cultura portuguesas y la introducción temprana del inglés.

Hoy podemos decir que, tras los esfuerzos efectuados por todos en esta línea, tanto desde la inmersión temprana del euskera como desde el proyecto de normalización de esta misma lengua, la implantación del inglés como tercera lengua desde los cuatro años y la participación de una profesora de portugués, así como la formación recibida tanto por padres y madres como por profesorado, es una realidad integrada tan sólidamente en la comunidad que se está planteando, sin cejar en el empeño, que ceda su carácter de prioridad a otros aspectos del sueño que en su día se relegaron.

Nuevas tecnologías

Se centra en el estudio y la aplicación de las nuevas tecnologías en el quehacer diario, tanto de las aulas como del centro en general, incluyendo el desarrollo de la capacidad de seleccionar y procesar adecuadamente la información. Los esfuerzos efectuados han sido grandes y entendemos que los logros también. Se pudo liberar a una profesora del claustro para que junto con un padre coordinara y gestionara todas las necesidades que surgieron en aquel entonces, tanto de equipamiento, ya que se carecía de suficientes ordenadores, como de formación básica como usuarios.

Se establecieron, vía Internet, conexiones con otros centros escolares para intercambiar experiencias de aula y se aceptó como norma general que todas las unidades didácticas y trabajos escolares utilizaran, en la

medida de lo posible, el soporte informático. La situación nos permite afirmar que la comunidad es actualmente usuaria normalizada de soportes informáticos. Por esta razón, aunque manteniendo a la persona liberada para ello, esta prioridad, igual que la anterior, está en un nivel suficiente como para ceder su carácter prioritario a otros temas pendientes de nuestro sueño.

Renovación metodológica

Centrada en el estudio y análisis de buenas prácticas pedagógicas y propuestas innovadoras que fueran acordes con el carácter dialógico del aprendizaje que proponíamos, ésta ha sido y sigue siendo una de las comisiones a la que más dedicación y tiempo se está aportando, y aunque parezca que sus avances son lentos, creemos que la importancia del tema y las dificultades intrínsecas del mismo bien merecen la pena hacerlos con pausa.

Se establecieron dos foros de reflexión: uno, en el que participan todos los coordinadores de las demás comisiones, el equipo directivo y el asesor, con carácter más teórico, dado el aspecto transversal del tema; y otro, con talante más práctico, un seminario, que desde un estilo de investigación-acción analiza las experiencias que van implantándose y elabora propuestas prácticas para el profesorado, tales como unidades de aprendizaje y actividades de juego cooperativo, talleres interactivos o participación de voluntarios en las aulas para colaborar con el profesorado.

Otra actividad no menos importante de esta comisión es la evaluación, tanto del proyecto como de la evolución de los alumnos y alumnas. Para ello se realizan encuestas entre todas las familias y profesorado para conocer los aspectos más y menos fuertes del proyecto, el grado de satisfacción acerca del mismo y las propuestas de cambio y/o mejora que hay que plantear de cara al futuro próximo.

Implicación de familiares y otros agentes

Se partía de la participación de un pequeño grupo de padres y madres del centro que constituía un

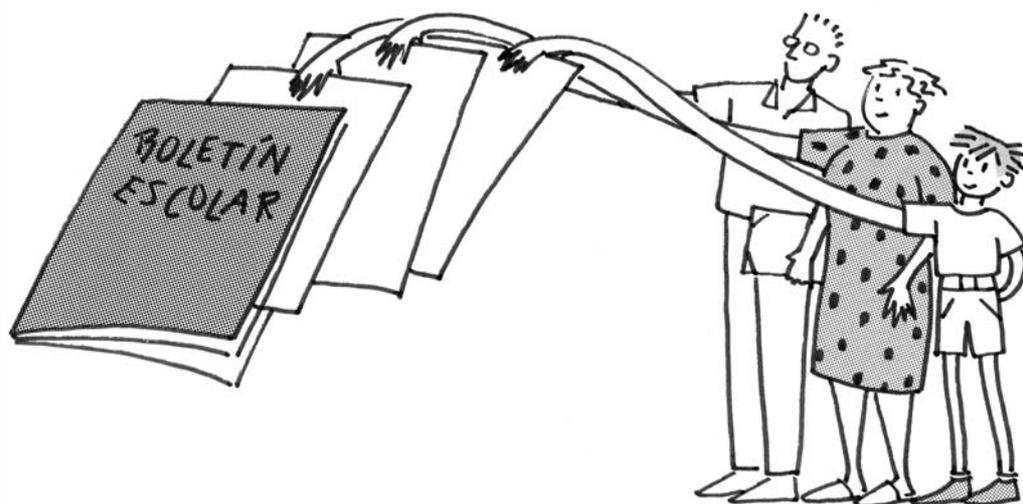
grupo de reflexión que acudía a las charlas y reuniones organizadas por el APA. A través de la sensibilización dada y las actividades que posteriormente se han organizado con y para ellos, nos encontramos con un grupo amplio y estable de participación que alcanza en ocasiones las sesenta o setenta personas. Junto con el profesorado, colaboran en todas las comisiones con responsabilidades concretas y forman parte en un cincuenta por ciento de la comisión gestora a la hora de tomar decisiones importantes para toda la comunidad de aprendizaje.

Se han creado grupos estables de formación que responden a sus intereses y demandas, entre otros: sesiones de informática, euskera, artesanía, lenguaje y matemáticas, tertulias literarias y gastronómicas, charlas acerca de aspectos fundamentales para la crianza y educación de los hijos e hijas, charlas sobre el valor de los cuentos infantiles, la elaboración de la revista trimestral de la comunidad, la semana de puertas abiertas sobre temas pedagógicos para familias, organización de los talleres de carnavales, y otras actividades puntuales.

Se cuenta también con madres delegadas de las familias de cada aula del centro, con unas responsabilidades concretas y necesarias. Se realizan contratos de aprendizaje con todas las familias y alumnos y alumnas del centro. En cualquier caso, se defiende su participación activa entre iguales, evitando que puedan sentirse simples convidados de piedra en unas actividades que son tan suyas como de los profesionales de la educación.

* **Belén Zudaire** es directora del CEP Virgen del Carmen, de Pasaia, y **Julián Lavado** es asesor psicopedagógico de este mismo centro.

Correo-e: karmengo.a@euskalnet.net / patirun@jaizkibernet.net



Ester Jaume.