

Participación Educativa

REVISTA DEL CONSEJO
ESCOLAR DEL ESTADO

Ministerio
de Educación y
Formación Profesional

Consejo
Escolar
del Estado

**Participación, educación emocional y
convivencia**

Vol. **5**/N.º **8**/2018



Consejo Escolar del Estado

PARTICIPACIÓN EDUCATIVA

VOL. 5/N.º 8/NOVIEMBRE 2018

PARTICIPACIÓN, EDUCACIÓN EMOCIONAL Y CONVIVENCIA

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Consejo de dirección

Presidencia

Ángel de Miguel Casas
Presidente del Consejo Escolar del Estado

Vicepresidencia

Juan Antonio Gómez Trinidad
Vicepresidente del Consejo Escolar del Estado

Secretario

Yolanda Zárate Muñiz
Secretaria del Consejo Escolar del Estado

Vocales

Leticia Cardenal Salazar
Consejera de la Comisión Permanente

José Luis López Belmonte
Consejero de la Comisión Permanente

Carles López Picó
Consejero de la Comisión Permanente

Consejo editorial

Alejandro Andonaegui Moreno
(Consejo Escolar del Estado)

Miguel Ángel Barrio de Miguel
(Consejo Escolar del Estado)

M. Almudena Collado Martín
(Consejo Escolar del Estado)

Antonio Frías del Val
(Consejo Escolar del Estado)

María Soledad Jiménez Benedit
(Consejo Escolar del Estado)

Yolanda Zárate Muñiz
(Consejo Escolar del Estado)

Consejo asesor

Carmen Alba Pastor

Carme Boqué Torremorell

Sonia García Gómez

Isabel Couso Tapia

José Antonio Fernández Bravo

Mariano Fernández Enguita

José Luis Gaviria Soto

María Soledad Jiménez Benedit

Begoña Ladrón de Guevara Pascual

María Luisa Martín Martín

José María Merino Sánchez

Sara Moreno Valcárcel

Francesc Pedró i García

Miriam Pinto Lomeña

Gonzalo Poveda Ariza

Fernando Sánchez-Pascuala Neira

Ismael Sanz Labrador

Rosario Vega García

Presentación

Ángel de Miguel Casas **3**

Entrevista

Entrevista al Secretario de Estado de Educación y Formación Profesional, Alejandro Tiana, realizada por la Directora de Educación y Formación de la Fundación COTEC, Ainara Zubillaga **5**

Ensayos, estudios e investigaciones

La educación emocional requiere formación del profesorado. Rafael Bisquerra Alzina y Esther García Navarro **13**

¿Qué tienen que ver las emociones con la participación en la escuela? Gert Biesta y María-Carme Boqué Torremorell **29**

Participación educativa con inteligencia emocional y moral. Luis Fernando Vilchez Martín **43**

La convivencia escolar desde la perspectiva de investigación para la cultura de paz. Sebastián Sánchez Fernández **55**

Proyectos compartidos por la comunidad educativa. Nérida Zaitegi de Miguel **69**

La Participación de las familias en la educación. Begoña Ladrón de Guevara Pascual **79**

Competencias socioemocionales del profesorado. Juan Vaello Orts y Olga Vaello Pecino **93**

La educación emocional en la infancia y la adolescencia. Maite Garaigordobil Landazabal **105**

Claves para prevenir el acoso y el «ciberacoso»: la mejora de la convivencia y «ciberconvivencia» en los entornos escolares. Rosario del Rey Alamillo y Mónica Ojeda Pérez **129**

Buenas prácticas y experiencias educativas

Participar para construir una educación transformadora. Inmaculada Mayorga Lozano y Ángela Molina Bernáldez. CEIP Andalucía (Sevilla) **145**

Evaluación, Innovación, Participación y Convivencia. M.^a Victoria Napal Urizarbarena. CEIP Infantes de Lara (Soria) **159**

El Jardín de Juanita: una experiencia de participación, ética y convivencia, implicando a la comunidad educativa. Fátima Guitart Escudero. Colegio Obispo Perelló (Madrid) **181**

Aulas Hospitalarias: espacios y currículos específicos para situaciones únicas. José Blas García Pérez. Región de Murcia **195**

Aprendizaje-Servicio en la Escola Solc Nou: una propuesta para la participación y la convivencia. Anna Carmona Alcolea y Laura Campo Cano. Escola Solc Nou (Barcelona) **209**

Master FPlaB: Un proyecto contra el abandono escolar prematuro. Gregorio Alonso Grullón, Fernando Arnejo Calviño, Lara Crespo García, José García Soriano, Irene Gil Gil e Iliá Hernández Martínez. Asociación En la Última Fila (Madrid) **221**

La experiencia metodológica de El Llindar. Begonya Gasch Yagüe. Fundació El Llindar. Cornellá de Llobregat (Barcelona) **237**

El impulso del Aprendizaje-Servicio desde los ayuntamientos. Roser Batlle Suñer. Red Española de Aprendizaje-Servicio **249**



Recensiones de libros

Aprendizaje-Servicio. Educar para el encuentro. (Martínez-Odría, A. y Gómez, I., Ediciones Khaf –Grupo Edelvives–, 2017). José Manuel Sánchez-Serrano **265**

La familia, la primera escuela de las emociones. (Mar Romera, Ediciones destino –Editorial Planeta–, 2017). Irene Martínez Martín **269**

Educación social y emocional. Emocónate con Coco. (M.^a Lourdes Prada Ramos y M.^a Teresa Príncipe Gómez, La Muralla, 2016). Carmen Terés Jiménez **271**

¡Tú sí que vales! Historias cortas de niños y niñas que construyen valores humanos. (Montserrat Espert y M. Carme Boqué, Grao, 2008). Irene Martínez Martín **273**



Singer Sargent, J. (1904). Retrato de Millicent, duquesa de Sutherland. (Detalle). Madrid: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. © Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

Dignidad

RAE: dignidad

Del lat. dignitas, -ātis.

1. f. Cualidad de digno.

2. f. Excelencia, realce.

3. f. Gravedad y decoro de las personas en la manera de comportarse.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.ª ed.). Consultado en < <http://www.rae.es> >.

John Singer Sargent

Retrato de Millicent, duquesa de Sutherland

1904. Óleo sobre lienzo, 254 x 146 cm. Museo Nacional Thyssen-Bornemisza

John Singer Sargent ha pasado a la posteridad como uno de los más acreditados retratistas de mujeres. Durante la mayor parte de su carrera inmortalizó a innumerables modelos de la alta burguesía con distinguidos atuendos y elegantes actitudes, en ambientes refinados y cultos. En la primera década del siglo XX, cuando Sargent había alcanzado el cenit de su fama como pintor y retratista, empezó a recibir numerosos encargos por parte de la aristocracia.

Millicent St. Clair (1867-1955) era la hija mayor del cuarto conde de Rosslin y Blanche Fitzroy, y estaba casada con el duque de Sutherland. La duquesa se convirtió en una de las anfitrionas más destacadas de la época y una de las mujeres más brillantes de la sociedad londinense del momento. Conocida como escritora e infatigable trabajadora por las clases sociales más desfavorecidas, era admirada por su inteligencia, belleza, elegancia y su altura moral. Incluso fue condecorada con la Cruz de la Guerra por su trabajo como enfermera y su generosa contribución durante la Primera Guerra Mundial. El pintor trata con gran sensibilidad y delicadeza el carácter de lady Millicent, que tenía entonces treinta y siete años. Sargent la retrata de cuerpo entero, con el porte propio de una mujer aristocrática, y capta sagazmente su enérgica personalidad y su potente mirada. Situada en un exterior, la modelo, elegantemente vestida, apoya su mano derecha sobre una fuente, mientras gira ligeramente su erguido cuerpo hacia el espectador, en una actitud que rememora los retratos de las duquesas inglesas como diosas clásicas del pintor inglés sir Joshua Reynolds.

Alarcó, P. *Retrato de Millicent, duquesa de Sutherland - Singer Sargent, John* (extracto). Madrid: *Museo Nacional Thyssen Bornemisza*. < <https://www.museothyssen.org/coleccion/artistas/sargent-john-singer/retrato-millicent-duquesa-sutherland> >.



PROYECTOS COMPARTIDOS POR LA COMUNIDAD EDUCATIVA

PROJECTS SHARED BY THE EDUCATION COMMUNITY

Nélida Zaitegi de Miguel

Consejo Escolar del País Vasco

Resumen

La participación de la comunidad educativa es fundamental en una educación que se fundamenta en el logro del éxito personal, social y académico/profesional de todo el alumnado, sea cual sea su punto de partida.

Para implementar proyectos que incluyan a la comunidad educativa, es fundamental el liderazgo compartido de la dirección; por una parte, para concitar voluntades del profesorado, familias y alumnado; y por otra, para diseñar, planificar y dinamizar los procesos de cambio que esto implica.

Palabras clave: participación, comunidad educativa, corresponsabilidad, compromiso, construir relaciones, liderazgo compartido.

Abstract

Participation of the education community is essential when education is based on the achievement of students' personal, social and academic / or professional success, whatever their starting point.

To implement projects that include the education community, shared leadership management is essential; on the one hand, to get wide support from teachers, families and students; and on the other, to design, plan and make the changing processes that this implies more dynamic.

Keywords: *involvement and participation, school community, shared responsibility, commitment, building relationships, shared leadership.*

I. Participación

Participar no es recibir información, por exhaustiva que esta sea. Tampoco es darla, por importante que pueda ser lo que se comunica. La participación es tomar decisiones; todo lo demás son sucedáneos. La información es solo el primer paso, puesto que es un requisito necesario para tomar buenas decisiones.

La participación es un proceso mediante el cual se dota de poder a las personas para que puedan movilizar sus competencias personales, sociales y profesionales, con el fin de convertirse en actores sociales, manejar sus recursos, tomar decisiones y controlar las actividades que afectan a sus vidas.

En los centros educativos, la participación es un derecho y un deber de toda la comunidad educativa (LEITE, 2014, p. 56)¹. Promoverla exige reconocer que los distintos miembros de la misma son capaces de pensar, implicarse y llevar a cabo acciones en aquello que les compete. La toma de decisiones requiere

contar con una buena información, por lo que es necesario compartirla y, después, consultar y escuchar. La participación permite garantizar que las decisiones resulten del diálogo, de la negociación y de la valoración de las opiniones de todas las personas implicadas.

Crear proyectos compartidos con las familias, el alumnado y el profesorado sólo es posible si existe el convencimiento de su necesidad y de sus ventajas² y si todas las personas están dispuestas a dejar a un lado prejuicios y temores para moverse en el paradigma de ganar/ganar.

Más allá de la participación formal en reuniones de aula y asambleas, que por lo general son informativas y con pocas posibilidades de intervención, o en los rituales, si los hay, como fiestas y celebraciones, se trata de posibilitar y dar lugar a encuentros y a conversaciones donde poder expresarse y escucharse. La finalidad es llegar a un entendimiento común sobre

1. LEITE, S. E. (2014). «Familia y escuela: sí, se puede». En MARTÍNEZ, S. (Coord.) (2014). «Familia y escuela: otra oportunidad». En *Cuadernos de Pedagogía*, tema del mes, (444), pp. 56-58.

2. MARTÍNEZ, S. (2013). *La relación familia – escuela. La representación de un espacio compartido. Tesis doctoral*, Universidad de Barcelona. < <http://hdl.handle.net/2445/48969> >

cuestiones fundamentales que permitan poder llegar a acuerdos y generen compromisos de todos los colectivos participantes (MARTÍNEZ, 2014)³.

Los proyectos compartidos han de incluir todas las miradas y tener en cuenta las necesidades, expectativas y deseos de las familias, el alumnado y el profesorado. Por ello hay que reconocerlos y hacerlos visibles (MECD, 2015). Además, se sabe que cada persona o colectivo defiende y se implica en un proyecto cuando se hace dueño del mismo y lo siente como suyo; cuando ha participado en su elaboración desde el comienzo.

Iniciar un proceso participativo constituye una innovación importante y por lo tanto, ha de ser objeto de un diseño riguroso, y de una cuidada planificación y, debe disponer las condiciones necesarias para su correcto desarrollo, sin dejar nada a la improvisación por parte del centro, que es quien ha de llevarlo a cabo. Implementarlo requiere un compromiso importante, siendo toda la comunidad educativa consciente de que, a pesar de todo ello, su puesta en práctica situará al equipo ante una realidad tan compleja como lo es la conducta humana, individualmente y en interacción con otras personas en el grupo.

Los centros que llevan a cabo este tipo de procesos comienzan por establecer diálogos cálidos y organizados para comunicarse con las familias con la intención de compartir un trabajo en común, en un proceso novedoso e interesante en el que se han de unificar esfuerzos para superar las dificultades. Es necesario prever dichas dificultades y contar con estrategias para desactivarlas; algunas de ellas surgen como consecuencia de las creencias de una parte del profesorado sobre el sentido de la educación y su rol en ellas y otras de la disposición de las familias a aportar sus preocupaciones y propuestas así como a asumir el compromiso de participar en una tarea común que beneficiará de modo especial a su hijos e hijas y que creará un fuerte sentimiento de pertenencia al centro.

La adaptación al contexto es una de las claves del éxito -cultura, intereses, relaciones-, como señalan DOMÍNGUEZ y FERNÁNDEZ (2004), sabiendo que los grandes temas pueden abordarse de modo sencillo, de tal manera de que nadie sienta que no está preparado para ello.

El sentido y la utilidad de lo que se hace ha de ser explícito y bien entendido, de modo que sea gratificante. Es necesario contar con una información clara del objetivo, una retroalimentación continua sobre el

proceso y los logros, además de un cuidado exquisito de todas las personas.

La metodología de trabajo es otro tema importante. Es conveniente emplear técnicas participativas, como el *world café*, espacio abierto, círculos de conversación y/o debate, etc., en las que la palabra y la conversación se conviertan en potentes herramientas para la transformación social.

La selección de las técnicas de participación requiere una atención especial. El objetivo principal de un procedimiento de este tipo es posibilitar la integración de los/las participantes, su animación y su participación, así como hacer más sencilla la comprensión compartida de un tema o contenido concreto. En su elección hay que tener presente que ninguna estrategia en sí misma es mejor que otra, sino que su utilidad depende de lo que se pretenda con ella. Para dar con la más adecuada en cada caso, es necesario tener en cuenta cuestiones como la naturaleza del proyecto, los resultados que se desean obtener, las características de los destinatarios directos e indirectos, el contexto sociocultural y político y las relaciones sociales (incluyendo los conflictos latentes y manifiestos), la experiencia en metodologías participativas (tanto de quienes lo dinamizan como de las personas participantes).

Los centros que promueven la participación real, que comparten una visión de democracia profunda y servicio público, suelen tener que superar un déficit de cultura participativa y enfrentarse al reto de tener que crearla, con todo lo que esto implica. Para ello, hay que experimentar, hacer ensayos controlados que ayuden a dar pasos con avances y retrocesos pero que permitan saber qué funciona y que no, analizar lo que hay detrás en cada caso y aprender de ello.

2. La comunidad educativa

La educación va más allá de las paredes de la escuela. La educación formal (el sistema educativo), tiene unas finalidades y funciones concretas dirigidas a garantizar el derecho a una buena educación a todo el alumnado. La educación informal (la que se realiza en el seno de la familia y en la sociedad, medios de comunicación, redes sociales, etc.), influye y condiciona todo lo que la educación formal hace y dice.

Por eso, aunque es cierto el mantra que se repite ante cualquier problema social, cuando se dice que eso se soluciona con la educación, es necesario aclarar que la educación es tanto formal como informal, lo que deja claro que la responsabilidad no es solo de la escuela, sino de toda la sociedad, empezando por la familia. La escuela sola no puede avanzar en el proceso de humanización, de respeto a los derechos

3. (MARTÍNEZ, 2014, p. 130).



humanos, en la promoción de valores de justicia y solidaridad, si los demás agentes sociales van en la dirección contraria, cosa que ocurre con más frecuencia de la deseable.

«La participación de los padres y madres es necesario entenderla como una implicación comprometida, voluntaria y responsable para coadyuvar a la determinación y toma de decisiones sobre objetivos de la institución escolar, contribuyendo y compartiendo con ella, su logro. A través de ello se desarrolla la propia capacidad de asumir unos principios compartidos. Su implicación presenta un carácter social, pues ejercen un derecho y un deber como ciudadanos. Posee un carácter instrumental, por lo que es importante que estén en todo momento informados de los asuntos concernientes a la educación de sus hijos e hijas». (BAS y PÉREZ DE GUZMÁN, 2010, p. 60)⁴.

Se ha escrito tanto sobre la importancia de la colaboración entre la familia y la escuela que no es necesario insistir en ello. Es sabido que las dos instituciones son imprescindibles para educar a las criaturas y que hacerlo en la misma dirección multiplica su potencialidad, que no pueden prescindir una de otra y que están obligadas a entenderse y a colaborar si quieren que sus hijos e hijas, que son a la vez, alumnos y alumnas, reciban la mejor educación posible. DOMÍNGUEZ (2002) señala los componentes esenciales de la participación familiar en los centros: confianza, tiempos, diálogos, comunicación, empatía, conocimiento, entendimiento, interés, y cooperación entre todos y todas.

A pesar de ello, sigue siendo un tema pendiente y nadie parece estar satisfecho. Por una parte los centros insisten en que, en muchas ocasiones, las familias no colaboran, no siguen las orientaciones del centro, no educan en la misma línea y así se pierde una parte importante del valor educativo de los que la hacen (SANTOS-GUERRA 2003). Añaden que se cuestionan y se contradicen sus normas, criterios y valores. Por otra, las familias se quejan de que el profesorado no les escucha ni tiene en cuenta su situación y dificultades en la educación de sus criaturas.

El gran perdedor en todo esto es el alumnado que recibe mensajes contradictorios y se desorienta por-

que dos instituciones fundamentales para él le dan mensajes diferentes, cuando no contradictorios. El peligro es que, poco a poco, pueden desarrollar un grado importante de cinismo para sobrevivir y tratar de contentar a ambas como pueden.

Los cambios que se han dado en la sociedad atañen tanto a las familias como a los centros y unas veces constituyen obstáculos y otras oportunidades.

Cada vez son más las familias que hacen una elección de centro bien informada y consciente. Esto es posible por la información existente, no sólo a través de personas conocidas sino de las jornadas de puertas abiertas y, sobre todo, de la página web, a través de la cual conocen el proyecto educativo, la programación anual y las actividades tanto académicas como extraescolares y lúdicas que se realizan. Las nuevas tecnologías facilitan una visión transparente de la vida real del centro.

Elegir un centro es aceptar ser miembro de una comunidad, aceptar sus normas y principios, ser sujeto de unos derechos y unas obligaciones. Por eso, cuando se inicia la escolarización es el momento de hacerlas visibles. La participación es un derecho y un deber, pero, sobre todo, es beneficiosa para todo el mundo y de modo especial para el alumnado, como se ha demostrado en múltiples investigaciones.

El centro educativo, como agente socializador de las criaturas, se percibe como el encargado de construir relaciones con la familia y hacerlo de verdad, potenciando su presencia y dándole protagonismo. El primer paso es conocer y comprender las dinámicas familiares y sus nuevas necesidades, a la vez que se revisa la organización de las escuelas para poder crear canales y vías de comunicación y diseñar nuevas estrategias cooperativas, de participación, colaboración e implicación de las familias en el contexto escolar.

Así pues, sí se puede, si se quiere: familias y escuelas se reconocen, se requieren, se complementan y son imprescindibles. Unas necesitan de otras para poder buscar miradas, voces y acciones que ayuden a potenciar sus relaciones y a encontrar sus espacios y trabajar conjuntamente (BONA, 2015, p.22)⁵.

Para ello, será necesario romper con los estereotipos creados por las percepciones y las concepciones preestablecidas entre ambas instituciones. Sólo

4. Bas, E. y PÉREZ de Guzmán, V. (2010). «Desafíos de la familia actual ante la escuela y las tecnologías de la información y comunicación». *Educatio Siglo XXI, Revista de la Facultad de Educación: Familia y Escuela*, 28(1), pp. 41-67.

5. BONA GARCÍA, C. (2015): *La nueva educación. Los retos y desafíos de un maestro de hoy*. Madrid: Plaza Janés.

de esta manera, será posible (re)construir espacios de encuentro, formales e informales, y canales de comunicación basados en el diálogo, la escucha y la comprensión entre familias y escuelas; y de una verdadera, fructífera y cordial participación, colaboración e implicación de las familias⁶ y de todos los miembros de la comunidad educativa.

Por último, es necesario abordar la participación del alumnado para incrementar su sentido de pertenencia al centro. La escuela constituye el marco privilegiado para educar al alumnado en la democracia, proporcionándole las herramientas adecuadas para aprender a elegir, tomar decisiones responsables y actuar desde la implicación y la corresponsabilidad en los asuntos que le afectan. La participación real en la vida escolar permitirá dotarles de las competencias participativas básicas y posibilitará en el futuro su transferencia a la vida en sociedad. Además evitará la desafección hacia la escuela, al potenciar el sentido de pertenencia al centro.

La participación del alumnado en la vida del centro responde a tres finalidades educativas básicas que caracterizan a toda sociedad democrática:

1. Educar en los principios democráticos, fomentar los hábitos de comportamiento democrático y preparar para la participación en la vida social.
2. Establecer un currículo que permita la autoformación, propiciando una metodología que asegure su participación en los procesos de aprendizaje y favorezca la autoevaluación.
3. Desarrollar el espíritu crítico. Capacidad de pensar, de hacerse y hacer preguntas, de entrar en el sentido profundo de las cosas que pasan.

La promoción de la participación requiere la existencia de cauces de comunicación eficaces que hagan llegar la información a todas las personas y sectores educativos implicados, pero no es solo eso, es necesario avanzar hacia la toma de decisiones compartidas, creando estructuras organizativas que la hagan posible.

3. Liderazgo

El liderazgo es la actitud que asumen aquellas personas que están comprometidas con el buen hacer y cuya convicción logran transmitir a otras personas a través de la ilusión y el optimismo, para lograr una meta común.

6. PINO JUSTE, M. (Coord), *Organización de centros educativos en la sociedad del conocimiento* (pp.199-215). Madrid: Alianza.
RODRIGO, M. J.; MAIQUEZ, M. L.; MARTÍN, J. C.; BYRNE, S. (2008), *Preservación Familiar: un enfoque positivo para la intervención con familias*. Madrid: Pirámide.

En los centros educativos, el liderazgo no se ejerce necesariamente por una sola persona, puede ser un equipo quien lo ejerce de modo compartido, como lo hace en muchos centros el equipo directivo. No está ligado a jerarquía ni a la posición en la institución, no tiene que ver con imponer opiniones sino con escuchar y crearlas conjuntamente, marcando una dirección, un reto y unas metas compartidas.

El logro de los objetivos, la eficiencia, se consigue a dos niveles: las personas y la tarea.

Primero, las personas: la gestión pone el acento en las tareas, mientras que el liderazgo auténtico lo hace en las personas. Cuando se consigue inspirar a otras personas o equipos y se comparte una meta común hacia la que dirigir los esfuerzos y dedicación de todo el equipo, es cuando puede hablarse de auténtico liderazgo. La motivación se contagia, «la pasión convence» dice un aforismo y, a través de ella, se canaliza la energía y el potencial profesional de todas las personas y se dirige a conseguir los objetivos.

El liderazgo compartido exige la capacidad de ponerse en el lugar de los demás, comprender sus preocupaciones y dar solución a los problemas. Para ello, además de la empatía, es necesaria una buena dosis de creatividad, tanto propia como del equipo que implementa el proyecto. Cuidado, por otra parte, de no simplificar lo complejo y aplicar procedimientos innovadores para ello

Las personas que ejercen el liderazgo sirven de guía y dirigen a su equipo durante todo el proceso, pero también saben dejar espacio a otros liderazgos emergentes y posibilitar que el equipo tome la iniciativa para brindarles la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente. Por eso, es necesario saber escuchar y conocer sus necesidades, con el fin de ofrecerles el tiempo y los recursos necesarios para que hagan bien su trabajo.

En segundo lugar, la tarea: la satisfacción del equipo, además de mediante aspectos afectivos y motivacionales, se consigue por los logros alcanzados. Las expectativas y el grado de cumplimiento de la tarea han de ser altas y posibilitar que cada quien dé lo mejor de sí. Sin perder de vista que las personas necesitan sentir apoyo, disponer de las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo de forma adecuada, ver reconocidos sus esfuerzos y saber que alguien sigue el proceso y lo valida.

Antes de iniciar el proyecto, deben de asegurarse la claridad y entendimiento compartido de los objetivos a lograr, de los procesos, de las acciones, de la temporalización e indicadores de logro y, finalmente, de la responsabilidad personal y colectiva. Sólo así se podrá aceptar el compromiso y responder a él.



Una vez más, el ejemplo es fundamental; la exigencia empieza por las personas que lideran el proyecto, sabiendo que sólo por medio de un trabajo bien hecho se lograrán grandes resultados. Este modelaje aporta la autoridad moral para demandar esta misma exigencia a los demás. Por otra parte, quienes lideran son los responsables de asumir los riesgos, puesto que cuentan con la confianza suficiente para tomar una decisión, y si se equivocan, de asumir la responsabilidad con la valentía suficiente para rectificar.

Finalmente, buscan la mejora continua y tiene la capacidad de convertir a los individuos de su equipo en mejores profesionales, porque han desarrollado nuevas competencias gracias a la influencia de su liderazgo, convirtiéndose, a su vez, en líderes.

4. Los procesos

Actuaciones relevantes de los procedimientos implícitos en la participación son:

- a. Sensibilización. El proyecto, sea el que sea, ha de responder a una necesidad sentida por la comunidad educativa. Por eso, el primer paso es hacerla visible. La fase de sensibilización trata de hacerla emerger y para ello se necesitan estrategias participativas, dirigidas a poner sobre la mesa las necesidades, insatisfacciones, así como las expectativas y deseos tanto de las familias como del alumnado y del profesorado
- b. El punto de arranque puede ser un diagnóstico del centro, planteando cuestiones fundamentales sobre sus finalidades y el logro de las mismas a través de su funcionamiento cotidiano, lo que se hace habitualmente. Puede ser un ámbito concreto, bien acotado, y hacerse sin grandes palabras, sencillo y preciso, de modo que esté al alcance de cualquier padre o madre del centro.
- c. Lo más importante es llegar a las causas reales de lo que pasa. Ahí es donde se ha de profundizar y se deben buscar con valentía. Solo abordando las causas, sin confundirlas con los síntomas, se puede mejorar de verdad. De lo contrario, se pierde el tiempo y se genera una gran insatisfacción en quienes participan.
- d. Una vez se han detectado las causas, se han de hacer propuestas y elegir las mejores para afrontarlas, ya que una vez que se elimina lo que genera las disfunciones, estas desaparecen.

- e. Convertir cada causa en uno o varios objetivos.
- f. Diseñar y planificar las acciones a llevar a cabo, de modo global y por sectores que corresponde hacer al centro, al profesorado, a las familias y al alumnado, además de concretar los indicadores de proceso y de logro
- g. La puesta en práctica es un momento clave, y el seguimiento continuo: la valoración y evaluación de los indicadores de proceso en un primer momento; de logro a medio plazo, una vez por trimestre, que permita tomar decisiones y hacer los ajustes oportunos, si fuera necesario cuanto antes.
- h. Evaluación final al terminar los plazos temporales previstos. Es el momento de celebrar los logros; poner en valor los aprendizajes realizados cuando no todo se ha alcanzado y las lecciones aprendidas para lo sucesivo, que permitan mantener la motivación para comenzar un nuevo ciclo de mejora colectiva y participativa.
- i. Las innovaciones, si lo son de verdad, vienen para quedarse, por eso, una vez cerrado un ciclo y con las lecciones aprendidas, es el momento de seguir profundizando y mejorando, con el fin de posibilitar los cambios culturales que son los realmente transformadores.

5. Acompañamiento y seguimiento

El seguimiento y acompañamiento externo puede ser de gran ayuda, en todas las fases del proyecto, siempre respetando el liderazgo del centro en el mismo.

Un proyecto de investigación/acción dirigido por alguna universidad, asesoría del centro de profesorado y la inspección educativa, podría añadir rigor académico y dar lugar a la creación de conocimiento contrastado que pueda extrapolarse a otros centros.

Finalmente, conviene tener presente:

- La metodología ha de ser transparente y las herramientas sencillas, huyendo de la burocracia y el papeleo, porque impide y quita frescura y espontaneidad a lo que se dice y hace. Si es muy formal, no deja lugar al error y a la libertad de cometerlo, ni a expresar lo que realmente se piensa por temor a los juicios ajenos; el proyecto no crecerá.
- Se necesita crear un clima de complicidad y de aceptación se diga lo que se diga, sin juzgar, sin valorar. Posibilitar el sueño colectivo, positivo y

motivador, que propicie la mejora y el bienestar de toda la comunidad educativa.

- Es conveniente, necesario más bien, la creación de un equipo impulsor del proyecto compuesto por personas de los tres ámbitos –alguien del equipo directivo, profesorado, familias y alumnado– que coordinan a su vez a cada colectivo. Este equipo lo dinamiza y coordina, para lo cual dispone de un calendario de tareas y reuniones de coordinación.
- La implicación y compromiso de la dirección, del equipo directivo es imprescindible y el éxito depende de él en gran medida. Por una parte, de su apoyo y ánimo ante las dificultades que sin duda, surgirán y cuyo abordaje requiere liderazgo y un conocimiento profesional importante, lo que demandaría, de no existir, una formación adecuada para toda la comunidad educativa. Por otra, la satisfacción de las necesidades de recursos materiales, tiempos, herramientas, locales, etc. que la dirección tendría que posibilitar.

El reto es importante, pero su necesidad, si queremos avanzar hacia nuevos escenarios educativos eficientes merece, con creces, el trabajo que conlleva.

6.A modo de conclusión

Avanzar en la cultura de la participación exige compartir marcos conceptuales y paradigmas sólidos sobre la potencialidad de la misma y su poder transformador, tanto en la mejora del éxito del alumnado como en la mejora de los centros y de la educación.

Las conversaciones sosegadas, los espacios de encuentro y los debates en profundidad, más allá de los tópicos y lugares comunes, son fuentes de ideas y propuestas valiosas, y, sobre todo, generan un compromiso colectivo para dar pasos hacia una mejor educación, tanto formal como informal.

«A participar se aprende participando», por lo que desarrollar en el alumnado las competencias personales y sociales para hacerlo es coadyuvar a la creación de entornos y sociedades más democráticas, una de las grandes finalidades de la educación.

Referencias bibliográficas

BAS, E. y PÉREZ DE GUZMÁN, V. (2010). «Desafíos de la familia actual ante la escuela y las tecnologías de la información y comunicación». *Educatio Siglo XXI: Revista de la Facultad de Educación: Familia y Escuela*, 28(1), pp. 41-67.

DOMÍNGUEZ PÉREZ, T. (2002). *As voces silenciadas: a participación das familias como elemento vehicular dun modelo educativo de calidade* (Tesis Doctoral). Universidad de Vigo, Ourense.

DOMINGUEZ, M^a. E. y FERNÁNDEZ, E. (2004). *Familia y escuela. El reto de educar en el S. XXI*. Vigo: Fundación SM, Universidad de Vigo y Consello de Ourense.

LEITE, S. E. (2014). «Familia y escuela: sí, se puede». *Cuadernos de Pedagogía*, (444), pp. 56-58.

MARTÍNEZ, S. (2013). *La relación familia – escuela. La representación de un espacio compartido*. (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona. Recuperado de: < <http://hdl.handle.net/2445/48969> >

MARTÍNEZ, S. (2014). «Familias y escuelas en tres centros educativos: en busca de relaciones compartidas». *Profesorado: Revista de currículum y formación del profesorado*, 18(2) pp. 117-133.

CONSEJO ESCOLAR DEL ESTADO (2015). *Las relaciones entre familia y escuela. Experiencias y buenas prácticas. XXIII Encuentro de Consejos Escolares y Autonómicos del Estado*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

SANTOS GUERRA, M. A. (2003). «La participación es un árbol. Padres y madres, desde la ciudadanía, hacen la escuela». En J. GÓMEZ y F. LUENGO (COORDS.): *Escuelas y familias democráticas* (pp.10-28). Madrid: Proyecto Atlántida.

La autora

Nélida Zaitegi de Miguel

Maestra y pedagoga, nació en Abanto Ciérvana (Vizcaya) el 17 de octubre de 1946. Su trayectoria profesional comenzó en 1967 como docente en la escuela pública, siendo también directora, inspectora de Educación y responsable de programas de innovación educativa del departamento de Educación del Gobierno Vasco: Convivencia y paz, Habilidades para la vida y Formación de equipos directivos.

Es también coordinadora de la aplicación del «Contrato-Programa por una Nueva Educación» en varios centros de toda España. Además, ha sido presidenta de FEAE Euskadi (Foro Europeo de Administradores de Educación), miembro del Consejo de Innovación Social de Innobasque, directora de la revista OGE (Organización y Gestión Educativa), vicepresidenta de CONVIVES (Asociación para la convivencia positiva en la escuela), directora de la revista CONVIVES además de formadora y asesora tanto en centros educativos como de formación de profesorado de diferentes Comunidades Autónomas.

Es miembro del Observatorio Estatal de la Convivencia Escolar desde 2011. Miembro de Forum Europeo de Administradores de la Educación de Euskal Herria. En marzo de 2017 asumió el cargo de presidenta del Consejo Escolar de Euskadi.

Es autora de numerosos libros, publicaciones e investigaciones en el ámbito educativo, profundizando fundamentalmente en temas como la convivencia, la evaluación y la autoevaluación de centros educativos, la coeducación, o el análisis de valores sexistas en los libros de texto, entre otros.

