



Universidad Internacional de La Rioja

**Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Educación**

**Trabajo fin de máster**

**La participación en el  
proceso de cambio de los  
centros escolares. Un caso:  
Institución Familiar de  
Educación.**

**Presentado por:** Margarita Vélez Fraga

**Línea de investigación:** Organización y dirección de las  
instituciones educativas

**Directora:** Alicia Palacios Ortega

**Ciudad:** Barcelona

**Fecha:** Junio 2012

## **RESUMEN**

En este trabajo se pretende investigar cómo la participación activa de los distintos miembros de la comunidad educativa contribuye al proceso de cambio de una institución escolar. Con tal fin se ha profundizado en una experiencia concreta de participación escolar, el proceso emprendido en el año 2008 por Institución Familiar de Educación, bajo el nombre de Institució 2.0, con el objetivo de actualizar su proyecto educativo. En este proceso participaron de forma voluntaria todos los profesores a través de grupos de investigación bajo el lema “compartir el conocimiento”. En este estudio se ha realizado una investigación bibliográfica sobre la participación escolar y sobre el caso de referencia, completando y profundizando en el mismo a través de entrevistas en profundidad a varias personas implicadas. Los resultados de esta investigación muestran que Institució 2.0 puede ser un referente en el mundo educativo como proceso de cambio participativo pues cumplió con todas las condiciones que permiten calificarlo de cambio real y efectivo. El tandem dirección-profesorado es la clave para que la participación escolar sea un éxito, de forma que siempre colaboren buscando la mejora de las necesidades de sus alumnos. La participación genera una cultura más cohesionada, donde la implicación y motivación del profesorado florecen.

**Palabras clave:** participación, cambio, profesores, dirección, cultura.

## **ABSTRACT**

In this paper we will research how the active participation of different members of school community help in a school change process. In order to understand such a thing, we have looked at a specific case of school participation, Institutio 2.0, a change process that was started in 2008 by Institucion Familiar de Educacion, in order to update its educational project. In this process all teachers participated voluntarily, joining different research teams under the motto “sharing knowledge”. In this study, we have done a bibliographical research about school participation and the referenced case, completing the information by in depth interviews of several of the more committed participants. The research results show that Institutio 2.0 may be considered a best-practice in education as a participative change, as it fulfilled all the conditions of effective change. The unity of management and teachers is the key if they want to succeed in participation, by means of collaboration in order to improve students' needs. Participation generates a cohesion culture where teacher's motivation and implication bloom.

**Key Words:** participation, change, teachers, management, culture.

# INDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.</b>	<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3.</b>	<b>BREVE FUNDAMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4.</b>	<b>JUSTIFICACIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA .....</b>	<b>8</b>
<b>2.</b>	<b>DESARROLLO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.</b>	<b>REVISIÓN BIBLIOGRAFICA Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..</b>	<b>9</b>
<b>2.1.1.</b>	<b>Marco Normativo .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.2.</b>	<b>Definición de la Participación en Educación .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.3.</b>	<b>Participación y proceso de cambio escolar: el papel de la dirección .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.4.</b>	<b>Participación y cultura escolar: beneficios de la participación .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.5.</b>	<b>Riesgos o dificultades.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.6.</b>	<b>Importancia del desarrollo de capacidades de participación: la formación .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.</b>	<b>MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.</b>	<b>RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.1.</b>	<b>Organización .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.2.</b>	<b>Análisis de los datos .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.2.1.</b>	<b>Descripción del proceso de cambio .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.2.2.</b>	<b>Descripción del modelo de participación.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.2.3.</b>	<b>Valoración de Institució 2.0 .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.3.</b>	<b>Discusión.....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.3.1.</b>	<b>Cumplimiento de las condiciones para el cambio real y efectivo .....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.3.2.</b>	<b>Cumplimiento de las condiciones para la participación real y efectiva .....</b>	<b>47</b>

<b>2.3.3.3. Beneficios e inconvenientes .....</b>	<b>49</b>
<b>3. PROPUESTA PRÁCTICA .....</b>	<b>56</b>
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>59</b>
<b>5. LINEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.....</b>	<b>61</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>62</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>65</b>
<b>7.1. ANEXO I: Datos relevantes de Institución Familiar de Educación .....</b>	<b>65</b>
<b>7.2. ANEXO II: Guía de Estudio del Caso: INSTITUCIÓ 2.0 .....</b>	<b>66</b>
<b>7.3. ANEXO III: Ficha recogida de datos: Mi participación en Institució 2.0 .....</b>	<b>67</b>
<b>7.4. ANEXO IV: Texto completo de las entrevistas .....</b>	<b>68</b>

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. JUSTIFICACIÓN**

Un centro escolar es una institución en continua evolución. En ocasiones el cambio no es meramente evolutivo sino que se produce de forma intencionada, normalmente por la voluntad de la dirección del centro. Diversos autores y estudios ponen de manifiesto que la participación es un rasgo propio de los centros escolares innovadores. La participación en un centro escolar, desde el punto de vista de la gestión, puede definirse como la acción de intervenir en los procesos de planificación, ejecución o evaluación de alguna manera determinada (Antúnez, 2006). Esta participación puede ser ejercida por distintos sectores de la comunidad educativa y de maneras también variadas.

Los modelos posibles de participación pueden ser tantos como instituciones existan; las posibles combinaciones de agentes o tipos de personas que participan, niveles, y tareas o fases del proceso de cambio en las que se participa, pueden llegar a ser muchísimas, razón por la que parece adecuado centrarse en el estudio de un caso concreto.

En este trabajo se pretende estudiar la participación en el proceso de cambio que Institución Familiar de Educación emprendió en el año 2008, que culminó con un congreso en el año 2010 y que en la actualidad se está desplegando a través de su labor educativa diaria.

Institución Familiar de Educación es un grupo educativo que actualmente cuenta con trece escuelas en Cataluña y Baleares, que reúnen más de 5.000 familias y 700 profesionales de la educación que atienden diariamente alrededor de 8.000 alumnos.

En el año 2010, gracias a mi vinculación como madre de uno de los colegios que forman parte del grupo, pude asistir a la presentación de *Institució 2.0*, un gran proyecto de innovación y renovación, en el que la participación ha sido uno de sus ejes. Más de 500 profesores, repartidos en más de 100 grupos de trabajo han aportado sus iniciativas al proyecto, investigando y desarrollando durante dos años distintos temas vinculados a los objetivos de innovación.

Los conceptos cambio y participación tienen una gran relación en el caso que se propone. Así, se procurará profundizar y entender cómo esta entidad, que desea ser

referente en el mundo educativo, ha llevado a cabo su proceso de cambio, y cómo ha planteado la participación en el mismo.

El título elegido es de carácter descriptivo, e incluye los dos conceptos básicos del trabajo, participación y cambio y, así como el nombre del caso que se analiza.

Las razones por las que personalmente he planteado este trabajo tienen distintos orígenes. Por una parte, mi formación académica como economista hace que el mundo de la gestión escolar me atraiga, quizás por utilizar categorías conocidas por mi bagaje anterior. A lo largo del máster de formación de profesorado de secundaria y bachillerato, he cursado la asignatura de Gestión de Centros Escolares, en la que he identificado el concepto clave que quiero tratar en este trabajo: la participación. Otra de las razones proviene de mi vinculación con Institución Familiar de Educación, entidad en la que hemos encontrado el proyecto educativo que mejor refleja la visión de la educación que mi marido y yo queremos para nuestros hijos. Actualmente nuestros cinco hijos estudian en tres de los centros de los que es titular Institución Familiar de Educación, lo que me permite tener una visión amplia de su estilo adaptado a tres centros diferentes. Además colaboro en uno de los colegios en un proyecto que fue presentado en Institución 2.0, por lo que he vivido personalmente una parte del proceso que quiero investigar en este trabajo.

Estas razones personales dan pie a mi convencimiento de que Institución 2.0 puede ser considerada como “buena práctica” para el mundo educativo en general en torno a la cuestión de la participación escolar. Describir las dimensiones fundamentales del proceso, sus aportaciones y puntos de mejora puede ayudar a otros centros como camino abierto y ejemplo adaptable según el contexto de cada uno, para realizar los procesos de cambio e innovación que las circunstancias actuales exigen.

## **1.2.OBJETIVOS**

El objetivo general de este estudio consiste en entender **cómo la participación activa de los distintos miembros de una comunidad educativa contribuye al proceso de cambio de la institución escolar**. Se tratará de dar respuesta a este objetivo general a través del estudio de un caso, de forma, que se pueden definir los objetivos concretos de este estudio de la siguiente manera:

- **Investigar los modelos teóricos** de participación escolar, analizando las variables que los caracterizan.

- **Describir y analizar** en profundidad el modelo de participación llevado a cabo por Institución Familiar de Educación en su proceso de innovación y cambio *Institución 2.0*.
- **Identificar las ventajas** o aciertos que la participación ha supuesto en dicho proceso de cambio.
- **Identificar puntos de mejora** del proceso en cuanto a la participación.
- **Valorar si** el modelo de participación analizado puede ser **extrapolable a otros centros educativos** y bajo qué condiciones.

### **1.3. BREVE FUNDAMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

La metodología propuesta tratará de dar respuesta a los objetivos planteados. A partir de una *revisión bibliográfica* de los conceptos claves, se trabajará de forma descriptiva e inductiva el estudio del caso concreto de cambio escolar, desgranando el proceso y analizando la participación en el mismo, lo que permitirá alcanzar una serie de conclusiones.

Así, el diseño de la metodología es el propio de un estudio de caso a través de la profundización sucesiva con combinación de diversas técnicas: el análisis documental, la entrevista y la observación participante.

Para la recogida de los datos de fuentes documentales se elaborará una *guía de estudio del caso*, en la que se incluirán las dimensiones más relevantes agrupadas en torno a tres ejes: descripción del proceso de cambio, descripción del modelo de participación y resultados del proceso, de forma que la información pueda ordenarse de acuerdo a esa determinada categorización.

También se empleará la técnica de *fichas de recogida de datos* para reflejar la observación realizada de forma directa.

Para completar y matizar los datos obtenidos, se ha considerado adecuado llevar a cabo *entrevistas en profundidad* con personas implicadas en el proceso, en distintos niveles de participación, ya que pueden aportar una mejor comprensión de los detalles y de esta manera llegar a un entendimiento más global del tema de interés. Así, la técnica será la de entrevista semi-estructurada de forma que en el guion están presentes todos los temas que se desea analizar, pero dejando margen para que el entrevistado pueda aportar su visión desde otras ópticas quizás no consideradas y que puedan ser relevantes.

#### **1.4.JUSTIFICACIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA**

Se tratará de dar respuesta a los objetivos y metodología planteados a través de una bibliografía adecuada al alcance de este trabajo.

La literatura posible sobre cambio y participación puede provenir de muchos ámbitos organizativos. Se procurará utilizar aquella más ligada al ámbito educativo, aunque en algunos casos se pueda recurrir a modelos explicativos más generales, si se cree conveniente. Se empleará literatura de la última década, por relevancia y actualidad.

Dado que este trabajo se inscribe dentro de un máster universitario realizado a través de una plataforma on-line, se utilizarán fundamentalmente bases de datos y fuentes accesibles por Internet, lo que ayudará a entender en la realización del mismo trabajo, el potencial de la investigación on-line, sin perjuicio del uso conveniente de fuentes físicas.

Dado que se trata de un análisis de caso, la bibliografía de carácter primario, es decir, proveniente de la misma institución objeto del estudio, tendrá un carácter central en el desarrollo del trabajo.

## **2. DESARROLLO**

### **2.1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

El estudio teórico comienza con una breve exposición del marco legal de la participación escolar en nuestro país, para proseguir con la definición y caracterización de dicho concepto, centro de esta investigación. A continuación se establece la relación entre la participación y el concepto de cambio escolar, con una explicación sobre el papel de la dirección. Por último se investigan los beneficios y riesgos de la participación.

#### **2.1.1. Marco Normativo**

La participación es uno de los pilares del sistema educativo español, contemplada en los siguientes artículos de la Constitución española:

Artículo 27.5: “Los poderes públicos garantizan el derecho de todos a la educación, mediante una programación general de la enseñanza, con participación efectiva de todos los sectores afectados y la creación de centros docentes.”

Artículo 27.7: “Los profesores, los padres y, en su caso, los alumnos intervendrán en el control y gestión de los centros sostenidos por la Administración con fondos públicos, en los términos que la ley establezca.”

La Ley Orgánica 2/2006 de Educación dedica su Título V a la “Participación, autonomía y gobierno de los centros”, indicando en su artículo 118.1 que “la participación es un valor básico para la formación de ciudadanos autónomos, libres, responsables y comprometidos con los principios y valores de la Constitución.” Además, la administración educativa queda comprometida a fomentar el ejercicio de la participación del “alumnado, profesorado, familias y personal de administración y servicios en los centros educativos” (art. 118.3). Desde el punto de vista legislativo, la participación se concreta al menos en dos órganos de gobierno: el claustro de profesores y el consejo escolar de centro (art 119.6).

Para Frías del Val (2007), “la educación es un bien de toda la sociedad”, razón por la que le corresponde participar activamente en su dirección, especialmente a través de los sectores directamente implicados.

Otros autores explicitan la importancia de trascender el plano normativo y convertir la participación en una práctica real, que produzca cambios significativos. Se trataría de pasar de la mera estructura a una cultura de la participación (Díaz Bazo, Alfaro, Calderón, & Alvarez, 2010).

### **2.1.2. Definición de la Participación en Educación**

Una vez explicado el marco normativo de la participación educativa en España, se tratará de definir el término participación, primero de manera general para ir concretándolo paulatinamente a los efectos de este trabajo.

Participar es tomar parte en algo<sup>1</sup>, lo que hace que el término sea muy amplio y que pueda abarcar situaciones tan variadas como protestar por el respeto a los propios derechos educativos o mejorar un libro de texto, por poner ejemplos del ámbito educativo (Latapí, 2005).

Participar es colaborar y tiene relación con la acción colectiva, de forma que podría definirse como la asociación entre varios, de forma más o menos estructurada en relación a unos objetivos más o menos conscientes, pero que son en todo caso, significativos socialmente. Participar implica pasar de una conducta individual a una colectiva (Corvalán & Fernández, 2000).

Una definición más: participar es intervenir con otros en asuntos de interés común para alcanzar un objetivo determinado (Díaz Bazo, Alfaro, Calderón, & Alvarez, 2010).

La participación puede mirarse desde tres perspectivas generales, que concretan el ámbito de la misma, a saber:

- Una perspectiva *sociológica*, que implica formar parte de un grupo.
- Una perspectiva *política*, que indica estar en activo en los procesos democráticos.
- Una perspectiva *de gestión o instrumental*, definida como “la acción de intervenir en los procesos de planificación, ejecución o evaluación” de alguna manera determinada (Antúnez, 2006).

---

<sup>1</sup> Según el Diccionario de la Real Academia Española, [www.rae.es](http://www.rae.es), “Participar puede definirse como: tomar parte en algo, recibir una parte de algo, compartir ideas u opiniones, ser socio, comunicar”.

Dando un paso más, ¿de qué manera se relaciona la participación con la educación? ¿Cuáles son las razones que conducen a participar en el ámbito educativo? Podrían establecerse distintos motivos en función de la perspectiva de análisis que se considerara, siguiendo el modelo planteado en el párrafo anterior.

Así, desde una perspectiva sociológica, la participación en educación implica el reconocimiento de la comunidad escolar como grupo social. El paradigma actual de la educación es sensible a la diferencia y abierto e interconectado a las demandas sociales, lo que explica la necesidad de que todos los integrantes tomen parte en ella (Corvalán & Fernández, 2000).

Desde la perspectiva política, muchos estudios inciden en la necesidad de la transmisión de los valores democráticos en el seno de la escuela, a través del ejercicio de la participación activa. La manera más eficaz de aprender a participar, es participando (Maiztegui, 2007); (Trilla & Novella, 2001).

Por último, referido al tercer ámbito, puede afirmarse que la complejidad de la gestión escolar reclama que haya muchas personas que puedan colaborar aportando cada una sus competencias personales (Antúnez, 2006).

A estas tres perspectivas y motivaciones, hay que añadir una cuarta, de corte filosófico, en cuanto a la propia naturaleza del término educación. La educación es una actividad fundamentalmente participativa, de relación, interacción, entre personas, profesores y alumnos. El fundamento de la educación lo constituye la comunidad educativa entre el educador y el educando. Puede decirse que no habrá tal comunidad sin participación, o lo que es lo mismo, la educación como comunicación implica tomar parte en algo común, es decir, participar. De esta manera, puede afirmarse que la participación es principio y fin de la educación, y por lo tanto debe enseñarse y aprenderse. Esta cuarta perspectiva supera y engloba las tres anteriores, aportando una respuesta más contundente a la necesidad de participación en educación (González-Simancas & Carbajo, 2005); (Estefanía, 2011, nº16).

La definición genérica de la participación debe concretarse a través de algunas variables tales como: tipos, agentes, grados o niveles y objetivos de la participación. A continuación se desarrollan estas variables que permiten describir y categorizar casos de participación concretos. La combinación singular de estas dimensiones dará como resultado procesos de participación diferenciados.

### **a. Tipos de participación**

Hacen referencia a la *participación formal o institucionalizada*, a través de los órganos al efecto (consejo escolar, claustro de profesores, asociaciones de padres y otros), y a la *participación espontánea, informal o no regulada* (asambleas, reuniones informales, grupos de trabajo, talleres, etc.) (Estefanía, 2011, nº16); (Fernández, 2007).

Otra tipología análoga es la que tiene en cuenta quién promueve la participación. Se puede hablar de participación *inducida u organizada por el Estado* y de participación *autónoma o de base*, que se refiere a la que realizan los individuos sin imperativo legal, de forma más o menos organizada. La participación inducida establece las estructuras de participación y supone una garantía mínima para que la participación sea efectiva. Sin embargo, una cultura auténticamente participativa promoverá la participación autónoma, formal o informal, porque pertenecerá a sus valores constitutivos (López, 2005).

### **b. Agentes que participan**

Son todos aquellos que crean la comunidad escolar. López (2005) los enumera así: directivos, maestros, estudiantes, padres y comunidad local. De forma análoga, Estefanía (2011) indica los siguientes: profesores, padres, alumnos, entidades del entorno, otros centros.

No todos los agentes participan por igual ni en las mismas tareas, pudiéndose hablar de niveles o grados de participación, que se desarrollan a continuación.

Es especialmente relevante la participación del profesorado, ya que ellos representan un modelo a seguir por el resto de la comunidad educativa, de forma que la medida en que los profesores participen en la institución escolar influirá en los demás procesos de participación (Estefanía, 2011, nº16).

### **c. Niveles de participación**

Existen distintas maneras de entender la graduación de la participación. A continuación, se citan tres modelos que aportan visiones distintas, no excluyentes.

Trilla y Novella (2001) hablan de participación *simple*, *consultiva*, *proyectiva* y *metaparticipación*. La participación simple consiste en seguir las indicaciones de alguien que lidera el proceso de participación (por ejemplo, el mero acto de presencia a una reunión). En la participación consultiva, se da un paso más, de forma que se solicita la opinión de todos los que participan, pero tanto los objetivos como la secuenciación del proceso siguen siendo liderados solo por algunos. La participación proyectiva implica un mayor compromiso y es más compleja, pues es el caso en el que los participantes pueden definir el proyecto a desarrollar, gestionarlo, ejecutarlo y controlarlo. Es una participación completa. Por último, la metaparticipación consiste en reclamar espacios propios para participar, el fin es la propia participación.

Es interesante, que los autores que desarrollan esta tipología indican que, aunque haya niveles que implican mayor o menor grado de participación activa, los cuatro tipos deben considerarse válidos, ya que cada uno será mejor según el contexto al que se adapte. Resulta interesante este comentario, pues podría existir la impresión de que la participación mejor es la más activa.

López (2005) elabora una pirámide en la que relaciona el nivel de participación con el número de personas que se implican, de forma que la base ancha de la pirámide corresponde al “*uso del servicio*” y la cúspide al ámbito de la “*toma de decisiones en la gestión*”. El nivel intermedio corresponde a “*apoyos puntuales*”. Este modelo hace referencia a cómo la tarea determina las posibilidades de participación, si bien, hay que decir que esta relación no es inamovible. Si nos preguntamos si se debe participar en todos o solo en temas puntuales, un criterio acertado es el que indica que la adopción de decisiones debe realizarse por aquellos que resultan implicados por la misma (Frías del Val, 2007).

Por último, Antúnez (2006) considera hasta seis niveles posibles de participación, ordenados de menor a mayor implicación por parte de los padres respecto al profesorado: *informativo*, *consulta (facultativa u obligatoria)*, *elaboración en común*, *colegiación*, *delegación* y *autogestión*. En un sentido parecido, Estefanía (2011) cita los siguientes niveles: información, consulta, colaboración, trabajo conjunto, toma de decisiones y aprobación. Se trata de escalas de menor a mayor implicación.

Los tres modelos coinciden bastante, siendo el de López el menos desarrollado, aunque resume perfectamente las fases más desdobladas del modelo de Antúnez. El

modelo de Trilla y Novella resulta interesante, ya que añade la metaparticipación y pone el énfasis en la adecuación de cada nivel al contexto.

#### **d. Objetivos de la participación**

Una vez explicadas las variables que describen la participación, hemos de centrarnos en el sentido o intención de la misma. Sintetizando las aportaciones de varios autores, se precisan dos objetivos de la participación en educación:

- **Objetivo democrático:** es el que reconocen aquellos que conciben la escuela como un espacio de micropolítica, en el que se dan relaciones de poder y toma de decisiones, y por lo tanto un ámbito donde pueden reforzarse y enseñarse los principios democráticos. La participación se concibe como una estrategia para la educación ciudadana, que da respuesta a una necesidad social, la de preparar a los niños y jóvenes en la participación, y la construcción de la ciudadanía (Díaz Bazo, Alfaro, Calderón, & Alvarez, 2010); (Estefanía, 2011, nº16); (López, 2005); (Maiztegui, 2007).
- **Objetivo de mejora de la calidad:** hace referencia a la búsqueda de la eficacia y la eficiencia en la gestión. La participación es un principio de calidad de la educación, que incide tanto en los procesos como en los resultados educativos. Conviene aclarar que la calidad no debe ser tratada en educación como un concepto mercantil, como satisfacción del cliente. En este caso, se correría el riesgo de convertir la participación de padres y profesores en meras reclamaciones de clientes (Díaz Bazo, Alfaro, Calderón, & Alvarez, 2010); (Estefanía, 2011, nº16); (Pulido, 2010).

La distinción de estos dos objetivos, es relevante en tanto que separa dos ámbitos diferenciados de estudio de la participación escolar. En este trabajo nos referimos al segundo, por lo que dejamos de lado la perspectiva política.

No se debe perder de vista, sin embargo, que el fin de la educación es único y la participación una nota constitutiva, por lo tanto los dos objetivos enunciados tienen un carácter secundario o instrumental, estando subordinados ambos al fin general de la educación. López (2005) lo resume así: “El objetivo central de la participación debe ser el de afectar positivamente al mejoramiento de la prestación del servicio educativo, es decir, garantizar que la escuela logre lo que se espera de ella: el

aprendizaje de los niños, asegurando la calidad de la enseñanza y su formación como ciudadanos”.

### **e. Condiciones para la participación real y efectiva**

Son tres y deben darse conjuntamente para que la participación sea auténtica y cumpla sus objetivos: el reconocimiento del derecho a participar, disponer de la capacidad necesaria para ejercerlo, y por último, que existan los medios y los espacios adecuados para hacerlo posible (Trilla & Novella, 2001).

Ya se ha explicado que existen diferentes niveles y agentes que pueden participar, de forma que el derecho a participar no es necesariamente el mismo para todos. Conviene que estos derechos o áreas de participación estén adecuadamente delimitados e informados, tanto para promover la participación, como para evitar confusiones.

La capacidad para participar ha de desarrollarse, razón por la que la formación adquiere gran relevancia. Este aspecto se profundizará en un epígrafe aparte, dada su importancia.

Una vez reconocido el derecho y adquiridas las capacidades para participar, debe existir el contexto adecuado para poder hacerla efectiva, tanto en espacio como en momentos planificados, bien a modo de hitos (la fiesta de fin de curso, las elecciones al consejo escolar, etc.) bien de forma cotidiana. Resulta aconsejable que la participación forme parte de los momentos y tareas habituales del centro escolar.

#### **2.1.3. Participación y proceso de cambio escolar: el papel de la dirección**

A los efectos de este trabajo no nos detendremos en describir en detalle lo que es un proceso de cambio escolar, o cuáles son las razones actuales para cambiar, temas sobre los que existe una profusa literatura. Nos aproximamos al concepto de cambio siempre desde la perspectiva de la participación. Nos interesa entender la relación que existe entre esos dos conceptos: ¿es la participación palanca del cambio? ¿Qué beneficios aportan los procesos de participación a las situaciones de cambio escolar?

Para identificar el concepto de cambio se emplea una definición que se considera completa y que recoge elementos relevantes para este análisis. Antúnez (2006)

indica que “el cambio intencional supone un intento planificado por mejorar la reflexión, la acción o ambas, teniendo siempre como referencia las necesidades de los estudiantes”. Se resalta de esta definición, de acuerdo también a otros autores, que el objetivo de un proceso de cambio en un centro escolar siempre debe ser el de buscar mejores formas de atender al alumnado, atendiendo al contexto que cambia. El cambio es adaptación a elementos externos e internos de los centros (Marchesi, 2010); (Martín Bris & Muñoz, 2010).

Para que los cambios tengan incidencia real en los centros y permitan beneficios persistentes, se identifican una serie de condiciones (Antúnez, 2006):

- Deben buscar la mejora de las necesidades de los estudiantes.
- Deben ser promovidos y desarrollados por un colectivo.
- Dependen de la credibilidad del que los propone.
- Deben ser planificados y desarrollarse con parsimonia.
- Comportan un proceso de investigación centrado en la resolución de problemas concretos, en el que los profesores han de ser los protagonistas. Se trataría de una investigación-acción.
- Requieren aprendizaje.
- Deben diferenciar la innovación técnica de la administrativa.

De entre estas condiciones resaltan dos que tienen relación directa con la participación. En primer lugar la necesidad de que el cambio sea promovido por un colectivo, que cuente además con capacidad de credibilidad, ya que el cambio debe ser *acogido* por el colectivo al que afectará. Estos dos grupos, el que propone y el que acepta, se parecen a dos vasos comunicantes, que conjuntamente emprenderán el cambio. La vida escolar tiene una dimensión comunitaria que incide en todos sus procesos y sin embargo, en la práctica, gran parte del trabajo docente sigue realizándose en solitario. A pesar de esto, hay que ser conscientes de que no es posible llevar a cabo cambios sostenibles a través de la acción individual.

La segunda condición para el cambio efectivo que hace referencia a la participación, es la que indica que los profesores han de ser los protagonistas de la investigación-acción generadora del cambio. Se está haciendo referencia entonces, al papel destacado de la participación de los profesores en un proceso de este tipo. También Corvalán y Fernández (2000) indican que “el trabajo en grupo de los docentes estimula la reflexión y la innovación de la práctica educativa”.

Otros estudios sobre la participación del profesorado identifican frecuentes resistencias al cambio en este colectivo, ya que la innovación se percibe como una

pérdida de seguridad. Así, se hace imprescindible que el cambio surja de aquellos mismos que lo van a llevar a cabo, superando sus temores. Entonces, si el profesorado se resiste al cambio y deben ser ellos mismos los que lo promuevan, ¿no hay posibilidad de avance?

Se puede contestar a esta pregunta de forma indirecta atendiendo al proceso de puesta en marcha del cambio, que según el modelo de Antúnez (2006) comienza por el *diagnóstico* de la necesidad de cambio. A esta fase le sigue otra en la que deben crearse las *condiciones favorables*, que incluye la sensibilización y motivación de las personas que han de implicarse en el cambio. Pasar por alto esta fase conlleva un riesgo alto de fracaso. Se trata, en definitiva, de crear el contexto adecuado para que sean los mismos docentes los que indiquen qué cuestiones es importante cambiar (Martín Bris & Muñoz, 2010).

¿Quién llevará a cabo esta sensibilización que permite el avance en la dirección necesaria? Los modelos de gestión escolar son variados, desde el autocrático al no intervencionista, pasando por los más frecuentes y normalmente más eficaces de gestión directiva y gestión democrática, según el peso que el equipo directivo y el resto de la comunidad escolar, especialmente profesores, tienen en las distintas fases de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la institución escolar. Las preferencias por uno u otro modelo dependen de diversidad de factores, muchos de ellos de corte ideológico, apriorístico o simplemente histórico. Nos parece realista y constructiva la propuesta de Vázquez y Angulo (2006) según la cual no hay una disyuntiva entre participación y dirección. El equipo directivo se constituye como pieza clave, el que aglutina y encabeza al colectivo.

La participación implica cambios en estructuras y aspectos organizativos, y precisa de la delegación, lo que exige cambios de actitud en todos los implicados. Existen estudios que vinculan la actitud y comportamiento de los directivos en el desarrollo de los procesos de cambio y mejora. Para asegurar la transformación estable de los centros es preciso que la dirección no solo tenga competencia técnica, sino también condiciones ligadas a la apertura, participación y establecimiento de relaciones más democráticas. La dinámica de la participación exige liderazgo personal y colectivo (Cayulef, 2007); (Díaz Bazo, Alfaro, Calderón, & Alvarez, 2010); (Glazman, 1978); (Maiztegui, 2007).

En esta línea se enmarca el concepto innovador de *Liderazgo Distribuido* que consiste en un liderazgo compartido por toda la comunidad escolar, coordinado por los directivos. El liderazgo distribuido implica un cambio de cultura en la escuela, de

forma que existan valores compartidos por toda la comunidad hacia la participación activa (Cayulef, 2007).

#### **2.1.4. Participación y cultura escolar: beneficios de la participación**

De este modo, la participación de la que se partía como un principio legalmente reconocido que establece unas estructuras determinadas para encauzarla, se convierte en un valor cultural del centro escolar, reflejo de la iniciativa personal y colectiva de los miembros de la comunidad escolar.

Los beneficios de la participación son tanto individuales como sociales. A continuación se presentan los beneficios más destacables de la participación educativa, en relación a la cultura del centro (Corvalán & Fernández, 2000); (Díaz Bazo, Alfaro, Calderón, & Alvarez, 2010); (Estefanía, 2011, nº16); (Fernández, 2007); (Glazman, 1978); (Trilla & Novella, 2001); (Vázquez & Angulo, 2006).

- La participación es una dimensión inseparable de la *comunidad*, y al mismo tiempo una manera de construirla. Sin participación no hay comunidad. A través de la participación, los sujetos adquieren hábitos de cooperación y aprenden a confiar en otros. De esta manera la participación hace profundizar en sentido de pertenencia, implicación, compromiso y responsabilidad personal ante la misión. Genera cultura de confianza.
- Participar es una oportunidad para convivir y compartir tiempo, momentos de encuentro, y concebir la educación como tarea común. Favorece la convivencia y reduce el conflicto, generando una cultura de convivencia.
- La participación transforma el *sistema de relaciones*. En la medida en que se asuma como un principio fundamental del proyecto educativo del centro y de la práctica docente, la participación transforma el centro, mejora la convivencia, el clima de aula y la satisfacción de profesores, padres y alumnos, y mejora la comunicación.
- La *cohesión* es el factor de eficacia en la participación, pues permite el intercambio entre los miembros de un equipo. Así, la participación genera cohesión y esta refuerza la participación, a modo de círculo virtuoso.
- La participación implica dejar de ser pasivo y convertirse en sujeto creativo y responsable de la determinación del propio destino. De esta manera, la participación promueve la *innovación* y la *responsabilidad* compartida. La

participación empieza en el compromiso, que se hace efectivo en la acción concreta de participar, y esta desemboca en una mayor responsabilidad, que a su vez refuerza el compromiso. En definitiva, se genera una cultura de responsabilidad.

### **2.1.5. Riesgos o dificultades**

También existen dificultades en los procesos de participación. No por ello debe renunciarse a la misma, sino tratar de ir mejorando poco a poco aquellos aspectos menos logrados. Según De la Guardia y Santana (2010), “el modelo participativo es una conquista”.

A continuación se enumeran las dificultades más comunes de los procesos participativos:

- La toma de decisiones es más lenta en un modelo participativo que en uno autocrático.
- Aumento de las tensiones entre los distintos grupos participantes, que debe resolverse por negociación.
- Las personas que participan siempre son las mismas y no se da una participación real de la comunidad educativa, de forma que la participación es poco representativa del conjunto (López, 2005).
- Actitudes defensivas y resistencias en algunos colectivos para dejar que otros participen. Por ejemplo, los profesores pueden ver como una injerencia en su trabajo profesional la participación de los padres (Pulido, 2010).
- Falta de claridad sobre ámbitos y funciones en las que cada grupo participa. Es importante definir las funciones, las zonas de competencia y áreas de libertad, para evitar malentendidos, duplicidades y conflictos (Antúnez, 2006).
- Exceso de normas que impiden la acción.
- Errores sobre lo que implica participar: participar no es reclamar, participar no es movilizarse, tampoco es fiscalización o control de la vida escolar, sino que es colaboración. La participación no es asambleísmo (Díaz Bazo, Alfaro, Calderón, & Alvarez, 2010); (Glazman, 1978).
- Falta de dirección de la participación: produce falta de coordinación, dispersión de iniciativas, competencia, ineficiencias y falta de sistematicidad y ausencia de objetivos consensuados (Corvalán & Fernández, 2000).

- Ausencia de información necesaria. La calidad de la participación depende de la información. En la fase de creación de las condiciones favorables al cambio debe ponerse énfasis en los procesos informativos (Trilla & Novella, 2001); (Antúnez, 2006).

### **2.1.6. Importancia del desarrollo de capacidades de participación: la formación**

Para que la participación sea una realidad es tan importante el apoyo de la dirección, como la actitud del profesorado, que debe creer en ella y ponerla en práctica (Estefanía, 2011, nº16). Pero no será posible ni realmente efectiva si no se cuenta con la formación necesaria para usar las metodologías y técnicas propias de la participación. La participación supone un esfuerzo y es necesario aprender a participar. Por lo tanto, hay que prepararse para participar y formarse de manera continua, antes y durante el proceso (De la Guardia & Santana, 2010); (Maiztegui, 2007); (Pulido, 2010).

Como ya se ha dicho, la participación del profesorado influye en la participación del resto de la comunidad educativa. Quizá por esta razón, los planes de estudio actuales de la formación de maestros y profesores incluyen competencias relacionadas con la participación, formación que deberá actualizarse y completarse a lo largo de su carrera docente (Estefanía, 2011, nº16).

Algunas de las capacidades y habilidades que deben promoverse y aprenderse para participar de forma efectiva son: la toma de decisiones, solución de problemas, resolución de conflictos, dinámicas de grupo, trabajo cooperativo, consensos, pensamiento crítico, argumentación y defensa de los propios puntos de vista y capacidad para comprender argumentos de otros (Díaz Bazo, Alfaro, Calderón, & Alvarez, 2010).

A modo de recapitulación, la participación es una característica inherente a la educación y contribuye a generar innovación y cambio en la institución escolar, a través de determinadas estructuras, pero especialmente desde la propia cultura. No existe un modelo único ideal de participación, dicho en palabras de López (2005), “no se trata de lograr una participación perfecta, sino de hacerla útil y eficaz para los propósitos de la vida escolar”.

## **2.2. MATERIALES Y MÉTODOS**

A continuación se presenta el proceso de investigación que se ha seguido sobre el caso Institución Familiar de Educación, explicando las dimensiones concretas que se han analizado y los métodos que han permitido conocerlas.

Institución Familiar de Educación (en adelante IFE) es un grupo educativo fundado en el año 1969 por iniciativa de un grupo de familias, con la finalidad de promover y gestionar colegios en toda Cataluña caracterizados por un modelo educativo de calidad basado en el valor de la persona por encima de todo (Sobre nosaltres: Institució, 2012). En el año 2008, IFE emprende un proceso de cambio estratégico bajo el nombre de Institució 2.0. Para alcanzar los objetivos propuestos en dicho proceso, se constituyeron más de 100 equipos de investigación en los que participaron más de 500 profesores de todos los colegios que forman el grupo.

El objeto de esta investigación se centra en el análisis del modelo de participación del proceso Institució 2.0. Con tal finalidad, se han seleccionado una serie de dimensiones que permiten realizar una investigación en profundidad del mismo, atendiendo a los planteamientos teóricos revisados en el apartado 2.1 de este trabajo. Las dimensiones seleccionadas se agrupan en torno a tres temas principales:

### I. Descripción de proceso de cambio:

- Objetivo del cambio
- Fases
- Metodología
- Papel de la Dirección
- Papel del Profesorado

Estas variables se han determinado a partir de las condiciones de cambio efectivo enumeradas por Antúnez (2006) y reseñadas en el apartado 2.1.3 de este trabajo.

### II. Descripción del modelo de participación:

- General: tipo, agentes, niveles, objetivos.
- Particular:
  - Medios y espacios
  - Formación
  - Comunicación
  - Valores

Las dimensiones que permiten caracterizar el modelo de forma general están explicadas en el apartado 2.1.2 de este trabajo, mientras que las dimensiones del análisis particular corresponden por una parte a las condiciones para la participación real y efectiva -medios y formación- (ver apartado 2.1.2/e. y 2.1.6) y a dos variables que caracterizan la cultura de un centro escolar (comunicación y valores). Los valores son la parte más interna de la cultura organizacional, mientras que la comunicación supone el aspecto más visible de la misma. En la medida que la participación forma parte de la cultura y es al mismo tiempo fuente generadora de cultura, nos ha parecido interesante estudiar estas dos variables en el proceso que se investiga para describirlo con mayor profundidad.

### III. Resultados del proceso

- Beneficios
- Puntos de mejora

Estas dimensiones, muy amplias pues pueden incluir muchos aspectos secundarios, no son observables directamente, sino que requieren de una valoración de los hechos observados. Se tendrá especial atención en contrastar los aspectos reseñados de forma teórica en los apartados 2.1.4 y 2.1.5, pero sin cerrar la puerta a otras posibles valoraciones que corrijan o aumenten los anteriores.

Para realizar la investigación se utiliza como material documental básico el libro que la propia entidad estudiada publicó resumiendo el proceso (Institució Familiar d`Educació, 2010). El examen de esta bibliografía se realizará a través de la Guía de Estudio del caso que se adjunta como Anexo II, atendiendo a las dimensiones propuestas.

En el Anexo III se incluye una ficha de recogida de datos que corresponde a la observación participante del investigador en el proceso. Se trata de una breve descripción de mi participación personal en Institució 2.0.

Para completar esta información, se realizan entrevistas en profundidad, de carácter semi-estructurado con personas que han estado implicadas en el proceso y que actualmente trabajan en IFE. Antes de realizar las entrevistas se realizó el examen de la documentación escrita, de forma que las entrevistas pudieran dirigirse a completar y contrastar dicho examen. Se ha decidido entrevistar a siete personas:

- 1 persona que representa a la Dirección de IFE.
- 3 directores de colegio: de los trece colegios que forman IFE, se han seleccionado los tres colegios más grandes del grupo, uno masculino, uno

femenino y una escuela infantil: La Farga, es el colegio más antiguo del grupo; La Vall, es el colegio más activo en cuanto a proyectos de innovación presentados en Institució 2.0; y Escola Infantil La Farga, es el que completa el trío de colegios ubicados en el Vallés, especializado sólo en educación infantil y en el que colabro personalmente, por lo que mi observación directa es mayor en este caso.

- 3 profesores: se ha pedido a los tres directores entrevistados que seleccionaran aquella persona que pudiera mejor representar al resto de profesores y que hubiera participado de forma activa en Institució 2.0.

Se ha elaborado un guión de entrevista igual para todos los casos, aunque algunas cuestiones se desarrollan con diferente enfoque según la persona entrevistada. Las preguntas siguen una estructura similar a la guía de estudio del caso, pues se persigue completar la información sobre las dimensiones seleccionadas para el estudio. Las preguntas y respuestas se adjuntan como Anexo IV. La información obtenida a través de las entrevistas se ha categorizado siguiendo las mismas dimensiones de la guía de estudio del caso. Para ello se ha realizado una relectura y reclasificación del contenido de las respuestas, no existiendo una concordancia plena entre el número de la pregunta y el contenido de la respuesta, ya que al ser entrevistas semi-estructuradas las personas contestan con libertad argumental.

## **2.3. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **2.3.1. Organización**

En esta parte se presentan los resultados obtenidos tras haber realizado el trabajo de campo de acuerdo con la metodología propuesta en el apartado 2.2. Los resultados se muestran siguiendo la misma estructura empleada para la obtención de los datos, pues esta es reflejo de los objetivos planteados para este estudio.

Tanto los resultados como el análisis de los mismos son cualitativos, empleándose técnicas descriptivas y de categorización. En algunos casos se hace referencia textual a las entrevistas realizadas para ilustrar mejor los resultados.

En el apartado de análisis de los datos, primero se describe el proceso de cambio Institució 2.0 atendiendo a sus objetivos, fases y metodología. En segundo lugar se categoriza el modelo concreto de participación de forma general y particular, y por último se presenta la valoración del proceso atendiendo a las ventajas e inconvenientes encontrados.

A continuación, se discutirá si Institució 2.0 cumple las condiciones para el cambio real y efectivo, comentando el papel de la dirección y del profesorado en el proceso. También se verificará si se han dado las condiciones de participación real y efectiva, según los datos obtenidos, para terminar contrastando con los modelos teóricos los beneficios y puntos de mejora encontrados.

### **2.3.2. Análisis de los datos**

#### **2.3.2.1. Descripción del proceso de cambio**

##### **a) Objetivos**

Al cumplirse los 40 años de fundación de Institución Familiar de Educación, la dirección de la empresa emprende un proceso de renovación bajo el nombre de Institució 2.0.

Institució 2.0 pretende ser un cambio cultural corporativo que facilite la implantación del proyecto educativo actualizado del conjunto de colegios que forman Institución Familiar de Educación. Respecto a la condición de cambio cultural es interesante resaltar los siguientes comentarios:

*Entrevista nº 7 –pregunta 4.a.: “Ha habido un cambio de mentalidad.”*

*Entrevista nº 4 – pregunta 4.a.: “IFE es distinta antes y después del 2.0. Ha dado un salto cualitativo... La metodología 2.0 ya forma parte de la manera de trabajar de IFE.”*

En la tabla nº1 se desarrollan los objetivos del proceso de cambio en tres niveles de concreción, desde el fin - más a largo plazo- hasta la tarea concreta o acciones determinadas que hay que emprender en la empresa.

**TABLA Nº 1: Objetivos de Institució 2.0**

	<b>FIN</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>TAREA</b>
Nº1	Hacer extensivo el modelo educativo de IFE al máximo número de familias que lo deseen.	Actualizar el Proyecto educativo.	Redactar un texto completo del Proyecto educativo.
Nº2	Ser referentes punteros en ámbitos educativos relevantes.	Desarrollar una cultura de mejora, innovación y participación.	Formación. Incorporar al trabajo diario cultura de mejora continua.
Nº3	Hacer más efectivo el estilo propio en el marco social actual.	Renovar el lenguaje.	Comunicación.

Fuente: Las casillas sombreadas corresponden a los objetivos expresados por la propia IFE respecto al proceso Institució 2.0. El resto es elaboración propia en base al estudio de campo.

La dirección de IFE tiene claro que realiza este proceso para actualizar su proyecto educativo, pero que esta actualización no puede quedar reflejada sólo en un documento escrito, sino que debe encarnarse en las personas que efectivamente lo llevan a cabo, en su tarea diaria, es decir, los profesores.

*Entrevista nº 7 –pregunta 1: “El proyecto de un colegio es la suma del quehacer de cada profesor.”*

De este modo el primer objetivo queda ligado al segundo que es el que refleja el cambio cultural que se pretende conseguir. Las dos palabras claves que emergen del segundo objetivo son “mejora” e “innovación”. Hemos constatado que las personas encuestadas han interiorizado estos dos conceptos y los identifican como objetivos del proceso Institució 2.0.

Los tres profesores encuestados se refieren sobre todo a la “mejora”:

*Entrevista nº 6 – pregunta nº 5: “Parte del éxito del congreso es que la gente sabía, palpaba que todo aquello era por mejorar su trabajo educativo y porque eso iba a aportar mejoras para sus alumnos... Todos intuimos desde el principio que iba a ser algo bueno para los alumnos.”*

*Entrevista nº1 – pregunta 2: “Institució 2.0 es un plan de mejora en el que se involucra el profesorado.”*

*Entrevista nº2 – pregunta 2: “Institució 2.0 es un proyecto de mejora en la actividad docente, académica, formativa de los colegios de IFE.”*

Por otra parte, los directores encuestados se refieren sobre todo a la identidad de la institución y a la “innovación”:

*Entrevista nº3 – pregunta 2: “Institució 2.0 es un cambio a nivel de innovación pedagógica...con la participación de todo el profesorado.”*

*Entrevista nº3 – pregunta 4.c.: “Tan importante es tener una actitud de cambio, como tener un esqueleto de lo que es inamovible y ser fiel a los orígenes.”*

*Entrevista nº4 – pregunta 2: “Institució 2.0 quiso repensar otra vez quién somos...también redefinir el modo pedagógico en el marco del siglo XXI.”*

*Entrevista nº5 – pregunta 2: “Institució 2.0 es una autorrevisión continua... te obliga a avanzar.”*

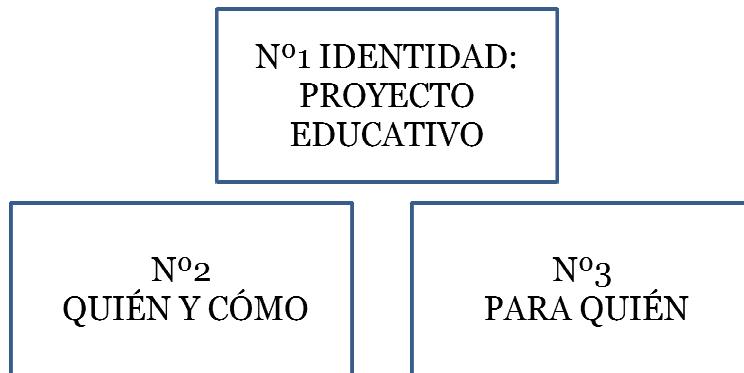
Los dos primeros objetivos son una mirada hacia el interior de la empresa, de forma que el tercero, la comunicación los equilibra recuperando el necesario contacto con el entorno. El objetivo nº3 se relaciona con el 1º en tanto que la nueva redacción del proyecto educativo se hace pensando en las personas a las que se quiere llegar.

*Entrevista nº7 – pregunta 2: “necesidad de reescribir el proyecto, fieles a los principios. Pero la forma de expresarlos no se adaptaba bien al momento actual. Había que actualizar el vocabulario. Que nos pudieran entender bien.”*

*Entrevista nº4 – pregunta 2: “Emergió una profundización y actualización del carácter propio, cómo nos explicábamos hacia fuera, cómo actualizar el mensaje sobre educación.”*

*Entrevista nº6 – pregunta 5. f.: “Tenía un objetivo muy claro, interno...era un momento de crecimiento interno. Creo que es un primer paso para un siguiente paso, que bien podría ser un congreso abierto a padres, a otros colegios y profesionales.”*

Los objetivos del proceso Institució 2.0 están muy bien trabados y equilibrados. Se parte de uno general referido a la actualización del Proyecto Educativo, del que emergen los dos siguientes, uno de carácter interno referido a la manera en que este se lleva a cabo (cambio metodológico) y quién lo lleva a cabo, y otro de carácter externo referido a los destinatarios del mismo.



**FIGURA Nº 1: Objetivos de Institució 2.0**

### b) Fases

Institució 2.0 arranca en enero de 2008, sin embargo no es un proceso que parta de cero sino que existen algunas experiencias en la institución que sirvieron de antecedentes a este y que han sido referidos por algunas de las personas encuestadas. Se resumen en la tabla nº2:

**TABLA Nº 2: Antecedentes de Institució 2.0**

Fecha	Evento	¿Quién participa?
1999	Fira Pedagogica	Todas las escuelas de educación infantil de IFE
2008-09	10@	Revisión proyecto guía Escuela Infantil La Farga
	Planes FQM	Profesorado de La Vall

El calendario de Institució 2.0 se presenta en la Tabla nº3 con información obtenida fundamentalmente de la dirección de IFE (Ver encuesta nº 7 – pregunta 2.b.) y del libro resumen del proceso.

**TABLA Nº 3: Calendario de Institución 2.0**

<b>Fecha</b>	<b>Fase</b>	<b>Descripción</b>	<b>¿Quién?</b>
2008	Diagnóstico y estudio previo	Identificar necesidades de actualización del proyecto educativo. Se identifica necesidad de participación y ocasión de integración y motivación.	Dirección de IFE
2008	Identificar alternativas	Se elige hacer un Congreso interno basado en la investigación-acción.	Dirección de IFE
2009	Comunicación de inicio del proceso y motivación	Se explica proyecto de renovación y comunican áreas posibles de trabajo.	Dirección de IFE Dirección colegios
Abril-mayo 2009	Selección de temas y constitución de equipos	Cada profesor elige el tema que le interesa según sus necesidades.	Dirección colegios Profesores
Mayo 2009-marzo 2010	Estudio y elaboración de proyectos	Proceso de investigación.	Profesores
Abril 2010	Presentación de proyectos	Congreso 2.0.	Profesores
2011	Síntesis	Plan Estratégico a 5 años.	Dirección de IFE
2011...	Implementación	Trabajo diario.	Dirección colegios Profesores
2011...	Evaluación	Continua según Plan estratégico.	Dirección de IFE Dirección colegios
2012	Proyecto Educativo	Redacción completa.	Dirección de IFE Dirección colegios

Las fases del proceso se han seguido de manera rigurosa dentro de la actividad habitual de los distintos colegios, aunque también han supuesto la organización de reuniones y tiempo de estudio dentro del horario de trabajo.

El Congreso celebrado el 24 de abril de 2010 fue un hito en la vida de Institución Familiar de Educación, como entidad formada por más de 700 profesionales que tuvieron entonces una experiencia profesional e institucional que ha marcado su quehacer diario desde entonces. Consistió en la presentación de todos los proyectos de investigación realizados organizados en 16 aulas temáticas. Posteriormente se celebró una comida de celebración del 40 aniversario de la institución, añadiendo un carácter festivo a la reunión. Como resumen de este evento se publicó un libro resumen que ha sido utilizado como base para documentar este trabajo.

Algunos datos que resumen este congreso se presentan en la Tabla nº4:

**TABLA Nº 4: Congreso Institució 2.0**

13 Colegios
512 profesores
113 equipos de trabajo
120 trabajos de investigación
800 asistentes

Fuente: IFE.

El segundo hito importante del proceso es la síntesis que se hace para resumir todo lo que han aportado los colegios y los profesores, en forma de Plan Estratégico a 5 años, que marca 6 líneas básicas sobre las que continuar el proceso emprendido. De esta forma, Institució 2.0 es un proceso abierto que sigue desarrollando sus objetivos en el largo plazo.

*Entrevista nº2 – pregunta 4: “Todos los proyectos que se prepararon para 2.0 se acabaron enmarcando en 6 líneas estratégicas...hay que priorizar. Algunos proyectos quedaron allí, otros se han ejecutado y otros han dado luz a proyectos distintos.”*

*Entrevista nº4 – pregunta 4.a.: “IFE recoge todo el congreso 2.0 y lo plasma en 6 líneas estratégicas. Al volver a focalizar en las líneas estratégicas se marca un rumbo con la misma metodología del 2.0.”*

*Entrevista nº7 – pregunta 2.b.: “Se pidió a los colegios que dijeran cuales eran las líneas en las que creían que valía la pena continuar, y el recogido lo hace IFE. Acotamos a lo que nos pareció más adecuado. Llegamos a concretar un Plan estratégico a 5 años con 6 líneas, que son las que creemos que nos llevarán a desarrollar el proyecto educativo que tenemos.”*

### **c) Metodología**

Cuando la dirección de IFE resuelve la manera de emprender sus objetivos de cambio corporativo, seleccionando la alternativa de realizar un congreso en el que participen todos los profesores que voluntariamente lo deseen, a través de trabajos de investigación, se elige una determinada metodología del cambio. Las dos grandes líneas que enmarcan esta metodología del cambio son la investigación y la participación.

Por investigación educativa, según el libro resumen del Congreso 2.0 se entiende: “*la acción del profesorado para mejorar su trabajo de enseñanza: conceptos y metodologías. Requiere: estudio y reflexión, mentalidad abierta y diálogo. De ella surge la innovación.*”

La elección de los temas y la metodología de la investigación son las dos cuestiones más relevantes para garantizar la eficacia de la investigación. La selección de los temas se realizó bajo criterios de participación y voluntariedad, basados en las líneas maestras del proyecto educativo de IFE y en las necesidades reales de cada profesor.

*Entrevista nº2 – pregunta 5.b.: “las ideas de los proyectos salen de un “brainstorming” de profesores, en varias sesiones de trabajo previas sobre ideas, qué temas creéis que hay que profundizar o mejorar. Luego se fue acotando y concentrando hasta dar los proyectos que hubo.”*

*Entrevista nº3 – pregunta 3: “la elección de los temas se hizo de forma conjunta. Ya eran cosas en marcha... Los temas los habíamos decidido desde consejo de dirección, pero aquí las profesoras se implican a la velocidad del rayo.”*

*Entrevista nº4 – pregunta 3: “Nosotros ya nos habíamos planteado profundizar en algunas áreas, que al colegio le interesaba, y a la vez había las ilusiones del profesorado y las indicaciones de IFE. Hicimos un trabajo de tejer y salieron 24 proyectos.”*

*Entrevista nº6 – pregunta 3: “Los temas fueron propuestos como grandes marcos por IFE, y cada uno se apuntaba al área que más interés tenía para él. Grandes líneas. En La Vall hubo gente para todos, en colegios más pequeños hubo que elegir. Fue ocasión para solucionar problemas.”*

*Entrevista nº7 – pregunta 2: “Se pide a los colegios que expliquen a todo su profesorado el proyecto de renovación y que hicieran sus aportaciones en los distintos ámbitos que fijamos..., a través de trabajos de investigación o experiencias prácticas para mejorar uno de estos ámbitos. Cada persona debía elegir un ámbito y aportar. Cada colegio y cada profesor según sus intereses y necesidades se involucraron en un proyecto u otro.”*

Los profesores de los colegios son expertos en acción educativa pero no necesariamente en metodología de investigación, por lo que se hizo necesario dotarles de pautas rigurosas que garantizaran la misma.

*Entrevista nº3 – pregunta 3: “Mi papel como directora era animar a los equipos del colegio en los diferentes proyectos, dándole importancia y características de investigación.”*

*Entrevista nº4 – pregunta 1: “El proceso estaba muy bien organizado, muy bien segmentado. Nos daban tareas y términos. Se hizo una combinación de levantar la creatividad de los colegios, y a la vez pasada luego por un filtro interesante de saber descubrir las iniciativas mejoras, darles tiempo, un proceso. Se siguió una metodología muy estricta. A veces costaba esta metodología. IFE dio mucha libertad y exigencia en el protocolo.”*

*Entrevista nº6 – pregunta 3: “Ayudé en asesoramiento pedagógico y psicopedagógico, también en apoyo de investigación, de metodología, pues se hacían casi como mini-tesinas.”*

Además todo el proceso estuvo tutelado por un comité coordinador que funcionaba como comité científico para velar por la coherencia del trabajo y asegurar que no hubiera temas importantes sin tratar. Este comité lo formaron un total de 19 personas, 5 de IFE y el resto eran profesores o directores (uno o dos por colegio).

Respecto a la participación, segunda línea metodológica del cambio nos remitimos al apartado 2.3.2.2 dedicado exclusivamente a ella.

#### **d) Papel de la Dirección**

En la institución que estamos analizando existen dos niveles de dirección: por una parte la dirección de la empresa que marca el rumbo general y da apoyo y coordina la labor de los colegios; y por otra parte está la dirección de cada colegio que funciona de forma autónoma dentro del proyecto general. Las decisiones se toman siempre de forma colegiada, que se entiende opuesta al personalismo. La colegialidad en la gestión garantiza continuidad en el proyecto.

Una de las entrevistas a uno de los directores nos ofrece una visión redonda de lo que se entiende por dirección:

*Entrevista nº5 – pregunta 3: “Yo hago una distinción entre gestión y dirección. Yo vine a dirigir La Farga, no a gestionarla. Si no hay innovación, no hay dirección, si no hay mejora, no hay dirección, si no hay cambio no hay dirección.”*

A continuación se presenta la tabla nº5 que resume de las características que se predicen de la dirección según las distintas respuestas de las entrevistas:

**TABLA Nº 5: Características de la Dirección de IFE**

Respecto al proceso de cambio	Respecto a las personas
Abrirse al cambio	Ser guía
Diseño y puesta en marcha	Motivar
Marcar objetivos claros	Dar seguridad
Coordinar	Animar y apoyar
Aportar rigor y profundidad	Dar recursos de tiempo
Poner en común	Aportar firmeza
Evaluuar y dirigir la evolución	
Pensar	

### e) Papel del Profesorado

No nos vamos a fijar en la evolución o cambio del papel del profesorado, pues sería una cuestión que excedería el objeto de este trabajo, sino que vamos a fijarnos en la definición que IFE hace del papel de su profesorado. Se trata de una declaración intencional que busca ser compartida por los profesionales que forman su equipo. De alguna forma es un objetivo que les plantea. Según el libro resumen de Institució 2.0, la tarea del profesor es: “*Enseñar y mejorar en su trabajo. El buen profesor estimula, supervisa y orienta el aprendizaje del alumno, e incluye en su trabajo ordinario la reflexión crítica de su tarea para mejorar.*”

Este objetivo se desarrolla a través de las características que se supone que ha de tener el profesorado de IFE, información que se reproduce en la tabla nº6.

**TABLA Nº 6: Características del Profesor de IFE**

Afán de mejora	Estilo cooperativo	Innovación permanente
Ilusión por aprender	Confianza mutua	Capacidad de adaptación a cada alumno
Formación continua	Unidad y coherencia	Mentalidad abierta a nuevas metodologías
Capacidad de autoevaluación	Colaboración y trabajo en equipo	Flexibilidad y considerar el error como oportunidad de mejora

Fuente: IFE.

### **2.3.2.2. Descripción del modelo de participación**

Nos parece interesante incluir las definiciones que las personas entrevistadas han hecho sobre el concepto de participación, pues es un material básico para describir el modelo de participación realizado en Institució 2.0, aunque se completa con otras informaciones. Las entrevistas no estaban previamente preparadas por las personas encuestadas por lo que las respuestas son “improvisadas”, es decir, reflejan el concepto interiorizado y dan una idea clara de la percepción real (y por tanto cultural) que estas personas tienen sobre el concepto central que se analiza en este trabajo.

*Entrevista nº2 – pregunta 1: “Participar es tomar parte, actuar en la vida escolar, tomar parte de las actividades que se realizan en la escuela. Todos los que forman parte de la comunidad educativa: alumnos, profesores y familias. Participación coordinada entre los distintos agentes, padres-profesores, profesores-dirección. La dirección coordina pero con la colaboración, participación de todos, cada uno en su medida.”*

*Entrevista nº3 – pregunta 1: “El sello de estos colegios es la participación de las familias a través de la atención personalizada. La participación de las familias es un sello de identidad. El otro ámbito son las profesoras.”*

*Entrevista nº4 – pregunta 1: “Las cosas interesantes de la vida nacen y crecen con el apoyo y los talentos de mucha gente. Participar no es solo ayudar o colaborar, sino que desde que nace una idea, esas personas hacen que la idea se desarrolle y se encarne de forma profunda en la vida del colegio. Dejar participar es dejar las cosas un poco abiertas, es diferente a dar algo hecho y pretender que el otro obedezca unas consignas o haga una parte del trabajo.”*

*Entrevista nº5 – pregunta 1: “participar es cumplir con tu trabajo ordinario, el horario estipulado de acuerdo a tu titulación. Esto es una parte. Pero para mí el sentido completo de la palabra participación es exceder ese trabajo y llegar a implicarte activamente en la innovación y mejora continua. Estar por encima de lo que debes hacer por convenio. Si no, participas pero de una forma más pobre. En el 1º nivel todos participan y en todos los ámbitos; si vas al segundo nivel te encuentras que participan muchos menos, pero bastantes.”*

*Entrevista nº6 – pregunta 1: “Para mí es contribuir a la mejora de cualquiera de los ámbitos de la escuela. No existe un colegio, son las personas las que hacen el colegio. Sin la participación escolar, no hay colegio. Es el maestro el que hace la escuela. Según su grado de compromiso: aquí hay profesoras que llevan la camiseta de La Vall, pero las hay que la llevan tatuada...necesitas gente que viva desde muy dentro el colegio, son la gente que participa, gente valiente, que se atreve, que opina, para bien o mal. La participación escolar es la construcción del colegio, construir la identidad y quién es y qué hace. El ámbito fundamental es el maestro. Si no participa el maestro, la escuela se convierte en un organismo burocrático, cada uno en su clase, con sus alumnos...”*

### a) Descripción general

Para realizar la caracterización general de la participación en Institució 2.0 se tienen en cuenta las cuatro variables teóricas revisadas en el apartado 2.1.2., que se resumen en la tabla nº7:

**TABLA Nº 7: Características generales de la participación en Institut. 2.0**

<b>Objetivo</b>	Mejora de la calidad.
<b>Tipo</b>	Formal y autónoma.
<b>Agentes</b>	Profesores, con el apoyo de la dirección.
<b>Nivel</b>	Proyectivo.

Como ya se ha visto, el **objetivo** general de Institució 2.0 es la renovación docente a través de la innovación y la participación, claramente relacionado con la gestión escolar y buscando la mejor atención a los alumnos. La participación forma parte de la metodología del cambio, pero en este proceso adquiere tanta relevancia que se convierte en un valor cultural. De hecho, la dirección considera la participación total del profesorado como una condición necesaria para emprender su proceso de cambio.

*Entrevista nº7 – pregunta 2: “Desde el principio considerábamos muy importante la participación de todos.”*

*Entrevista nº7 – pregunta 5: “Una de las cosas que era muy importante para nosotros es que Institutio 2.0 fuera un cambio cultural en la forma de ver los profesores su trabajo y su implicación en el proyecto. Buscábamos*

*un cambio cultural hacia la cooperación, hacia la participación, hacia compartir el conocimiento, todos formamos parte del proyecto.”*

En cuanto al **tipo de participación** puede decirse que es *formal* ya que ha sido decidida por la dirección y se ha desarrollado dentro del marco de un proyecto específico al efecto. Además casi todos los proyectos de investigación-acción se desarrollan en el marco de la actividad propia del profesorado, en grupos formados con objetivos determinados.

Es *autónoma* en tanto que no responde a ninguna obligación legal, sino que la iniciativa parte de la propia entidad. Además los proyectos de innovación, cauce de la participación del profesorado surgen de la actividad diaria de cada colegio y las preferencias o intereses de los profesores, los proyectos no son impuestos por la dirección de IFE, sino elegidos en la forma que ya se ha explicado, por los integrantes de los grupos de investigación.

Los **agentes implicados** son los profesores fundamentalmente. A ellos se refiere toda la documentación analizada. “*No basta con familias que compartan esta visión de la educación, ni con medios materiales que nos permitan ampliar los colegios, ni tan siquiera con un proyecto pedagógico innovador; lo que realmente hace falta es que nos convirtamos en un profesorado que comprende nuestra misión y que esté preparado para sacarla adelante*” (del libro resumen del Congreso).

El porcentaje de profesores que participan es muy alto, aproximadamente el 75% del total, siendo voluntaria la participación.

Por último, el **nivel de participación** según el modelo explicado por Trilla y Novella (2001) es proyectivo, ya que los mismos profesores deciden y desarrollan los proyectos de innovación, dentro del marco Institució 2.0. Son ellos mismos los que forman los equipos, eligen el tema, deciden la metodología de trabajo, realizan la investigación y la presentan.

## **b) Descripción particular**

En este apartado se refieren los resultados obtenidos de cuatro dimensiones: los medios y espacios de la participación, la formación, los valores y la comunicación.

Todo el proceso Institució 2.0 ha sido el cauce de la participación escolar, funcionando como **espacio** físico y temporal para desarrollarla. Además al haber tenido un carácter de proyecto específico, se ha dotado de **medios** concretos para desarrollarla, dentro del presupuesto de la entidad, a saber: horas de reunión semanal, tiempo de trabajo específico para el proyecto, adquisición de material pedagógico, libros, asistencia a congresos, cursos y visitas a centros, subvención de material para elaborar recursos didácticos. Un espacio importante en cuanto a dar visibilidad total de la participación fue el Congreso 2.0, del que ya se ha hablado anteriormente.

La **formación** es uno de los rasgos característicos de IFE desde el inicio en todos los ámbitos del quehacer de la institución. Esta cuestión se refleja en las entrevistas:

*Entrevista nº 1 - pregunta 6.b.: “aquí siempre hemos hecho mucha formación.”*

*Entrevista nº 3- pregunta 5.d.: “Lo que más me ha aportado personalmente el 2.0 y trabajar en IFE, que para mí es lo mismo, es la gran formación que he recibido desde que estoy aquí.”*

La formación específica que se ha dado sobre participación varía según los centros y preparación de cada persona o colectivo. En la Tabla nº8 se enumeran los medios de formación expresados en las entrevistas:

**TABLA Nº 8: Medios de formación de la participación**

Dossier “Trabajando en equipo, mejoramos todos” incluido como material de apoyo de Institucio 2.0 para todos los equipos.
Jornadas de técnicas de relación y trabajo en equipo.
Axenroos: programa de comunicación de emociones aplicado a los alumnos.
Cursos de comunicación personal.
Sesiones específicas para equipos directivos y para profesorado en general.
Formación específica a responsables de equipos de investigación.
Técnicas de trabajo en equipo dentro de programas FQM.
Sesiones sobre motivación de trabajo en equipo.
Test de personalidad sobre complementariedad de miembros del equipo.

Probablemente la mejor formación ha sido la propia práctica, y esta ha llevado, cerrando el círculo, a un mayor interés por la formación, que se hace de forma voluntaria y cada vez más alineada con los objetivos generales de la entidad.

*Entrevista nº 2- pregunta 6.b.: “Antes había que empujar a la gente para que se apuntara a cursos de formación y ahora lo piden de propia iniciativa, se enteran de cursos que se organizan y piden poder asistir. La gente está más interesada en poder mejorar su formación.”*

*Entrevista nº 7- pregunta 6.b.: “Ha motivado a la gente a formarse. Cada vez nos cuesta menos motivar a la gente a venir a los cursos, y en la línea del proyecto. Ahora hay más unidad. El interés personal está alineado con el del colegio. Hay colegios que este año han hecho, de forma voluntaria, el curso de aprendizaje cooperativo, el 100% del profesorado.”*

El interés por la formación es uno de los **valores** importantes de la entidad que analizamos. Los valores constituyen la parte más interna de la cultura corporativa, y en el caso se Institución Familiar de Educación se fundamentan en el humanismo cristiano, según su declaración institucional. A continuación, la tabla nº9 muestra los valores que la propia entidad expresa como propios. La numeración sirve para poder ligar las tablas nº 9 y 10, en la que se recogen los valores observados de IFE.

**TABLA Nº 9: Valores institucionales de IFE (expresados)**

<b>1</b>	Interés por cada persona y por su formación a través de la estima, respeto y solidaridad.
<b>2</b>	La integridad personal con autonomía, uso responsable de la libertad y voluntad de mejora continua.
<b>3</b>	El trabajo bien hecho con iniciativa, esfuerzo, apertura a los otros y espíritu de servicio gracias a la sinceridad, la lealtad y la humildad.
<b>4</b>	Un clima de optimismo, confianza y colaboración

Fuente: IFE. De su declaración institucional: Misión, Visión y Valores.

En la tabla nº 10 se enumeran los valores que se han detectado a lo largo de la investigación, bien expresados en las entrevistas, bien en la bibliografía del caso. Se han clasificado en cuatro grupos, correspondientes a los valores declarados, pero se han detectado otros valores importantes que no quedan recogidos en la declaración institucional y que se enumeran dentro de un quinto grupo. No se han hecho preguntas específicas sobre los valores, pues estos deben emerger de forma natural.

**TABLA N° 10: Valores observados de IFE**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Atención personalizada. Calidad humana y valor de la persona. Formación permanente. Estudio.	Libertad y autonomía. Vocación. Mejora continua.	Valor del trabajo bien hecho. Apertura. Realismo. Liderazgo. Comunicación. Servicio. Compartir conocimiento. Relación personal.	Trabajo en equipo. Espíritu de equipo. Implicación del profesorado y compromiso. Ilusión, optimismo y motivación. Unidad. Confianza.	Fidelidad a la identidad. Dirección (reconocida y ejercitada). Protagonismo del profesor. Participación de los padres. Innovación. Cambio. Creatividad.

La **comunicación** también forma parte de la cultura de la empresa, en tanto que es su manera de presentarse hacia fuera, hacia su entorno o bien hacia las propias personas que forman parte de dicha entidad. Siendo un tema muy amplio, nos centraremos en presentar las principales herramientas que IFE ha empleado respecto al proceso de participación en Institució 2.0, fundamentalmente de manera interna, en la tabla n°11.

**TABLA N° 11: Herramientas de Comunicación**

<b>HERRAMIENTA</b>	<b>COMENTARIO</b>
Boletín interno periódico e Intranet.	Informaba sobre avances de los proyectos, actividades, artículos de interés general. También cauce para la formación.
Congreso final de presentación de trabajos y jornada festiva.	Constituye el hito central del proceso en cuanto a la visibilidad de la participación pues se reúne a todos los profesores de IFE en un solo lugar, en un ambiente festivo, de agradecimiento, reconocimiento e incentivo a la labor diaria del profesorado. Participantes: 800 personas.
Frases o Eslóganes: <i>Compartim el coneixement</i> (Compartimos el conocimiento) <i>Avancem Plegats</i> (Avanzamos unidos/juntos)	Son el título y subtítulo del proceso Institució 2.0. Reflejan la idea de la participación ( <i>compartim</i> y <i>plegats</i> ) y la innovación ( <i>coneixement</i> y <i>avancem</i> ) unidas.

### **2.3.2.3. Valoración de Institució 2.0**

La información básica para valorar todo el proceso proviene fundamentalmente de las entrevistas en las que se ha preguntado directamente sobre los beneficios e inconvenientes y puntos de mejora. Se presentan ya clasificados a modo de enumeración evitando las repeticiones. No se entra de momento a discutirlas o contrastarlas con modelos teóricos u otras investigaciones al respecto, simplemente se muestran como resultados que serán discutidos en el correspondiente apartado de este trabajo.

#### **a) Beneficios**

**TABLA N° 12.1: Beneficios de la participación respecto al cambio**

El cambio es más rápido porque se entiende mejor
Participar en el desarrollo de un proyecto, facilita la ejecución: se entiende más, se conoce mejor. Se aceptan las decisiones.
Se pierde el miedo al cambio. Se gana seguridad y confianza.
El cambio es más completo y real.
Equipos que siguen y son semillas de generación de ideas.
Cambio de mentalidad.
Mayor facilidad para dinamizar nuevos proyectos.
Cambio eficaz: responde a necesidades reales y se ejecuta.
Se “siente” el cambio pues se forma parte de él.
Intereses personales alineados con institucionales.

**TABLA N° 12.2: Beneficios participación respecto al trabajo docente**

Más ganas de trabajar.
Plantearse nuevas metas, reto intelectual.
Renovar la ilusión de la tarea docente.
Saberse capaz de investigar y liderar procesos desde el colegio.
Sentirse reconocido.
Visión de conjunto: la gama de enfoques es mayor y más rica.
Posibilidades de desarrollo profesional.
Se ha profundizado en los temas estudiados. Aumento del nivel de conocimientos del profesorado.
Se descubren personas con potencial investigador.
Se valora al personal con perfil investigador.
Compartir conocimiento.
Proyectos que siguen.
Interés por aumentar formación, alineada con proyecto.
El conocimiento general es mayor a la suma de los individuales: sinergias.

**TABLA N° 12.3: Beneficios participación respecto relaciones personales**

Involucración: sentirse partíce, parte del grupo, protagonista. Orgulloso de ser parte de IFE. Ser conscientes de formar parte de un gran proyecto.
Mejora de relaciones personales: conocer a más gente.
Aprender de otros. Abrirse a otros.
Mayor riqueza en la diversidad.
Confianza y comunicación.
Sentir que hay un interés real por cada uno.
Unidad.
Motivación.
Poder ayudar.
Implicación.
Experiencia vital.

**b) Inconvenientes y puntos de mejora**

Además de los beneficios referidos anteriormente, como cualquier proceso, también han surgido algunos inconvenientes a lo largo de Institució 2.0, que se desglosan en las tablas 13.1 y 13.2, según las respuestas de los entrevistados. Se ha diferenciado entre los inconvenientes de tipo material y los que atañen a las personas y su comportamiento subjetivo.

**TABLA N° 13.1: Inconvenientes de la participación relativos a recursos materiales**

Coste.
Falta de tiempo.
Exceso de trabajo.
Complejidad.
Mayor esfuerzo de organización.
Lentitud.

**TABLA N° 13.2: Inconvenientes de la participación relativos a personas**

Diversidad de personas: mayor dificultad para consensos.
Resistencias al cambio.
Desilusión por proyectos que no han progresado, desánimo o decepción por expectativas no cumplidas.
Necesidad de liderazgo en equipos y posible ausencia de líderes.
Falta de concreción, dispersión.
Inestabilidad e inseguridad personales.
Trabajar en equipo en sí no es garantía de mejor resultado. Los equipos no eficaces hay que terminarlos.

A continuación, en la tabla nº 13.3, se enumeran los puntos de mejora del proceso detectados en las entrevistas, y que hacen referencia a Institució 2.0 en su conjunto, no sólo al concepto de participación.

**TABLA Nº 13.3: Puntos de mejora**

Evaluación: pruebas objetivas para garantizar continuidad del proceso.
Falta de comunicación externa del proceso.
Compartir conocimiento en mayor medida.
Posibilidad de implicar a padres y/o alumnos.

Casi todos entrevistados han echado en falta el haber comunicado más y mejor sus avances a las familias. Aunque el proceso ha provocado el intercambio de experiencias y de los resultados de las investigaciones entre los participantes, algunos creen que aún puede mejorarse en este aspecto y profundizar más en “compartir conocimiento”.

Cabe resaltar la satisfacción general por el proceso realizado y sus resultados:

*Entrevista nº 2- pregunta 5.a y b.: “Se podría haber hecho de muchas otras maneras...la mejor manera es como se ha hecho.”*

*Entrevista nº 4- pregunta 5.a y b.: “Se podría haber hecho de otro modo, pero los resultados habrían sido distintos.”*

*Entrevista nº 5- pregunta 5.a.: “No se me ocurre haberlo hecho de otra manera. Creo que se ha hecho muy bien....se aprovechan sinergias.”*

*Entrevista nº 6- pregunta 5.a.: “No sé si se podría haber hecho de otra forma. Salió tan bien. Esta manera es genial.”*

*Entrevista nº 7- pregunta 5.a.: “Podríamos haberlo hecho de formas muy distintas, pero creo que el resultado ha sido muy bueno: la gente se ha involucrado en lo que le interesaba...los colegios de IFE no son nada sin la implicación del profesorado.”*

### **2.3.3.Discusión**

A través de la investigación realizada se ha pretendido entender la manera en que la participación activa de los miembros de la comunidad educativa contribuye al proceso de cambio de la institución escolar. En concreto nos hemos fijado en la participación del profesorado en el proceso de cambio denominado Institució 2.0 emprendido en el año 2008 por Institución Familiar de Educación.

Los resultados obtenidos son de carácter cualitativo, y permiten comprender en profundidad los mecanismos y consecuencias de la participación en el proceso analizado. Se podrían haber empleado instrumentos cuantitativos, como por ejemplo encuestas a todo el profesorado de IFE, lo que habría supuesto una muestra de opinión mucho más amplia. En este caso, los resultados de la investigación habrían sido diferentes y probablemente el entendimiento del proceso menos profundo. Las personas de dirección que finalmente han aportado su opinión corresponden a los niveles más implicados en el diseño del proceso y en su evaluación, mientras que los profesores que han sido entrevistados, han sido seleccionados por los directores, lo que podría provocar un cierto sesgo de la información obtenida, probablemente por tratarse de personas que han vivido con más intensidad el proceso que a lo mejor otros docentes que hubieran sido seleccionados de forma aleatoria. Se observa una gran coherencia en todas las respuestas, aunque las entrevistas se han realizado sin comunicar las preguntas con antelación, y se han contestado in situ, de forma que las respuestas reflejan lo que cada persona ha interiorizado individualmente del proceso objeto de estudio. La observación participante es pertinente pues permite confirmar de manera personal que el proceso se realizó efectivamente de esta manera. Se podría haber realizado alguna entrevista otros agentes como padres o alumnos, bajo una perspectiva diferente, quizás más centrada en los resultados del proceso que en sí mismo, pero no se ha considerado relevante para este estudio, quizás sí para un futuro.

La bibliografía que resume el proceso se redactó de manera inmediata tras el Congreso 2.0, siendo actualmente un conjunto de datos históricos sobre hechos acaecidos en el pasado. Las entrevistas han tenido lugar dos años más tarde, por lo que suponen una valoración ya interiorizada, que sirve para comprender si el objetivo del cambio que se proponía en el 2010, se ha ido concretando en el quehacer diario dos años más tarde. La distancia temporal entre estas dos fuentes de información es interesante para el objetivo del propio trabajo.

El método de investigación puede ser extrapolable para el estudio de otros casos, y los resultados obtenidos tratarán de hacerse válidos para otras entidades como propuesta práctica de este trabajo de investigación.

La discusión de los resultados se centrará sobre tres temas. En primer lugar se tratará de verificar si el proceso de cambio estudiado cumple las condiciones teóricas para el cambio real y efectivo, siguiendo por un análisis de las condiciones que garantizan que la participación sea real. Por último se procederá a discutir sobre la valoración de todo el proceso participativo.

### **2.3.3.1. Cumplimiento de las condiciones para el cambio real y efectivo**

La discusión comenzará por recapitular y contrastar para el proceso Institució 2.0 las condiciones para el cambio real y efectivo propuestas por Antúnez (2006) enumeradas en el apartado 2.1.3 de este trabajo, y que vuelven a reproducirse aquí, en la tabla nº14, para mayor comodidad del lector:

**TABLA Nº 14: Condiciones para el cambio real y efectivo**

Nº	Condición teórica	Cumplimiento en Institució 2.0
1	Deben buscar la mejora de las necesidades de los estudiantes.	✓
2	Deben ser promovidos y desarrollados por un colectivo.	✓
3	Dependen de la credibilidad del que los propone.	✓
4	Deben ser planificados y desarrollarse con parsimonia.	✓
5	Comportan un proceso de investigación centrado en la resolución de problemas concretos, en el que los profesores han de ser los protagonistas. Se trataría de una investigación-acción.	✓
6	Requieren aprendizaje.	✓
7	Deben diferenciar la innovación técnica de la administrativa.	✓

Fuente: Antúnez (2006) y elaboración propia.

Todas las condiciones establecidas en el marco teórico son cumplidas en la práctica en el proceso de cambio de IFE.

Respecto a la primera, puede decirse que la mejora de las necesidades de los estudiantes es en cualquier institución educativa el referente obligado de toda su labor. Institució 2.0 es una actualización de un proyecto educativo, proyecto que se concreta de forma sintética en la misión de la entidad. Puede observarse que la misión refleja que los alumnos son la prioridad de IFE, de forma que cualquier cambio que se realice siempre tendrá como referentes a estos.

*"Poner nuestro conocimiento pedagógico y nuestra experiencia educativa al servicio de las familias, verdaderos protagonistas de la educación de sus hijos, para que estos lleguen a ser personas íntegras, ciudadanos solidarios y profesionales competentes. Lo hacemos a través de la atención personalizada a cada alumno y cada familia, fomentando la excelencia académica en la diversidad, promoviendo la búsqueda de la verdad y la práctica de las virtudes cristianas, como base de su vida personal, familiar y social." MISIÓN DE IFE.*

Además, Institució 2.0 supone sobre todo un cambio metodológico en la manera de enseñar. Este cambio metodológico se ha realizado partiendo de los problemas concretos que los profesores identificaban en su quehacer diario. A la persona del alumno se llega a través del trabajo del profesor, de forma que las necesidades de los alumnos se reflejan en las necesidades de los profesores. Todo el proceso Institució 2.0 ha quedado resumido en seis líneas estratégicas que guían el rumbo de los colegios en los próximos cinco años. De estas seis líneas, cinco hacen referencia directa a los alumnos, y la sexta al profesorado.

Es cierto que aún es pronto para poder hacer una evaluación del impacto del cambio metodológico emprendido por IFE respecto a la mejora del rendimiento de sus alumnos. Existen algunos indicios, pero se considera aún temprano para poder decir que el proceso de cambio Institució 2.0 ha quedado reflejado en una mejora de las necesidades de los alumnos. Sin embargo, IFE considera que el camino emprendido es el acertado y que dará sus frutos. En este sentido convendría contrastar con otros miembros de la comunidad educativa, como los propios alumnos o sus familias, cómo están experimentando el cambio metodológico que se ha planteado en estos dos últimos años. Institució 2.0 se ha descrito como una inyección de motivación al profesorado, un renovar la ilusión de todos, necesidad evidente en cualquier institución que lleve tantos años de andadura. Esta renovada motivación del profesorado debería sentirse ya en los alumnos, que son los primeros destinatarios de su trabajo, aunque no sea fácilmente contrastable.

La segunda y tercera condiciones se refieren a la necesidad de que el cambio sea promovido por un colectivo creíble. En este caso es la dirección de IFE, en colaboración con la dirección de los colegios los que emprenden el proceso. Se trata de un colectivo que cuenta con gran prestigio, algo que queda reflejado como valor propio de la cultura de esta empresa<sup>2</sup>. La dirección tiene claro su papel y lo ejerce con firmeza, decisión y actitud de servicio. Por otra parte, los profesores reconocen en la dirección la guía y el apoyo necesarios para desarrollar su labor<sup>3</sup>. Probablemente la relación positiva dirección-profesorado, no exenta de dificultades concretas, es uno de los factores de éxito del proceso de participación y del trabajo en general que se desarrolla en la institución. Este aspecto refrenda la opinión de Vázquez y Angulo (2006), para los que no hay disyuntiva entre dirección y participación sino cooperación, siendo la dirección una pieza clave como cabeza del grupo.

*Entrevista nº 5- pregunta 5.h.: “Sin dirección de IFE y del colegio, no funciona.”*

La cuarta condición también se cumple, pues el proceso de cambio comienza en el 2008 y su planificación y puesta en marcha lleva casi dos años<sup>4</sup>. Una vez que ha arrancado, sin embargo, se dan unos plazos rigurosos, pues la parsimonia no puede ser enemiga del cumplimiento de ciertos horizontes temporales razonables. Cuatro años más tarde, el cambio está en marcha y evoluciona a través de un plan a largo plazo. La dirección de IFE comenta como inconveniente la lentitud del proceso. El ritmo inicialmente pensado tendría que haber sido más rápido. Por el contrario, los profesores identifican que el cambio es más rápido pues se entiende mejor. Es evidente que la consideración del tiempo es subjetiva. Lo importante es que el cambio se realiza y no se para, cuestión también identificada en el estudio.

La quinta condición es muy relevante, ya que se refiere a la metodología del cambio y a los protagonistas del mismo. La manera de realizar un cambio eficaz y real en un colegio es a través de la investigación por parte del profesorado y basada en sus problemas concretos. Precisamente esta ha sido la metodología escogida en Institució 2.0, descrita con profundidad en el apartado de resultados. No hemos hallado una respuesta concreta a por qué se elige esta manera de hacerlo. La dirección de IFE, en base a su conocimiento acumulado y estudio, la selecciona entre

---

<sup>2</sup> Ver tabla nº 10 Valores observados de IFE.

<sup>3</sup> Ver tabla nº 5 Características de la Dirección de IFE.

<sup>4</sup> Ver tabla nº 3 Calendario de Institució 2.0.

varias alternativas. Una vez llevada a cabo, se manifiesta la satisfacción y el acierto de la metodología empleada.

*Entrevista nº 4- pregunta 7: "En cualquier colegio sabes que lo que no parta del profesorado no sale, es así....Hay que conseguir que lo que desde dirección se ve claro, salga del profesorado, aunque haya que variarlo un poco."*

También se ha explicado que una manera alternativa de haber emprendido el cambio habría sido convocando a un equipo de expertos que hubieran diseñado un plan a ejecutar por los profesores. Sin embargo, todos lo han descartado por ineficaz:

*Entrevista nº 7- pregunta 5.a.: "Podríamos haber tomado la decisión de reunir unos expertos y nos dieran un proyecto educativo. Esto es una forma en la que antes se hacían las cosas. Tiene sus pros y contras. Puede ser un proyecto magnífico, pero en la práctica totalmente imperfecto porque nadie quiere ponerlo en práctica. Poco eficaz, base teórica redonda pero poca visión real. Ya no es una forma de trabajar en la actualidad así en ningún sitio. La gente está acostumbrada a participar."*

Evidentemente la opción de consultar a expertos educativos no es baladí, de hecho Institució 2.0 ha contado con el apoyo en estudiosos y expertos, aspecto que se refleja en los agradecimientos del libro resumen del proceso. Este capítulo en el que además se invita a unos cuantos técnicos a escribir un artículo, se titula “nos han ayudado”, de alguna manera queriendo reflejar que la ayuda está, pero que el proceso es liderado y protagonizado por la propia entidad a través de sus profesores, que son los que realmente conocen los problemas y los que tratan de resolverlos con su investigación personal y en equipo. Como se ha comentado, el nivel de participación ha sido proyectivo, y aunque pueda generar algunos inconvenientes que luego se comentarán, como la mayor lentitud o necesidad de organización, resulta en una mayor eficacia del proceso. Parece importante entonces, que con mayor o menor intervención externa de apoyo, el nivel de participación en el caso de un cambio importante no sea meramente simple o consultivo, sino que permita el entendimiento de los objetivos, el desarrollo y la ejecución del propio cambio por las personas que se van a ver más implicadas en él, en este caso, los profesores. De manera análoga, podría realizarse alguna reflexión respecto a los alumnos para conseguir una mayor implicación en las clases y en general en su formación.

La sexta condición del cambio resalta la importancia de la formación, aspecto muy arraigado en la cultura de IFE. La formación continua es un valor de la entidad que además se realiza de manera voluntaria. Se entiende que para cambiar es necesario aprender maneras nuevas de hacer y que esta formación debe ser permanente.

Por último, la innovación técnica debe estar separada de la administrativa, aspecto que también se ha cumplido en Institució 2.0. En principio la innovación realizada en el proceso ha sido de carácter técnico y metodológico y no ha supuesto a priori cambios estructurales de calado. Los 120 trabajos de investigación que se presentaron se han clasificado por temas, en la tabla nº1. Seis de ellos se refieren a organización escolar, y los demás se refieren a innovación pedagógica:

**TABLA Nº 15: Clasificación de trabajos de investigación**

Nº de trabajos	Área
16	Educación Infantil
25	Educación Primaria
25	Educación Secundaria
6	Atención a la Diversidad
30	Innovación
6	Formación de padres
6	Formación de profesorado
6	Organización escolar

Fuente: IFE.

En resumen, puede decirse que el proceso Institució 2.0 cumple con todas las condiciones teóricas para ser un cambio con incidencia real y que permitirá tener beneficios persistentes.

### **2.3.3.2. Cumplimiento de las condiciones para la participación real y efectiva**

La metodología del cambio en Institució 2.0 ha pivotado sobre dos claves, la investigación y la participación. El eslogan del congreso “Compartim Coneixement. Institució 2.0: Avancem plegats.” condensa estas dos ideas. Se ha dicho que la participación en el proceso podría haberse diseñado de maneras distintas, aunque finalmente se opta por una concreta. Se discute ahora si el modelo participativo de Institució 2.0 cumple con las condiciones teóricas para que la participación sea auténtica y cumpla sus objetivos, según lo estudiado por Trilla y Novella (2001), explicado en el apartado 2.1.2 e. de este trabajo.

De forma análoga al análisis sobre el cambio, se presentan en la tabla nº16 las tres condiciones teóricas, que según el modelo deben darse de forma conjunta:

**TABLA Nº 16: Condiciones para la participación real y efectiva**

Nº	Condición teórica	Cumplimiento en Institució 2.0
1	Reconocimiento del derecho a participar.	✓
2	Disponer de la capacidad necesaria para ejercer el derecho.	✓
3	Existencia de medios y espacios adecuados para ejercer el derecho.	✓

Fuente: Trilla y Novella (2001) y elaboración propia.

Respecto al derecho a participar, Institutio 2.0 se presenta a la totalidad del profesorado al que se pide que voluntariamente se involucre en un área de investigación. Todas las personas que quisieron participar pudieron hacerlo en la fase de investigación. Aproximadamente un 75% del profesorado estuvo implicado. Además la celebración del Congreso en la que se presentó el resultado de los trabajos contó con la asistencia del 100% del profesorado, además del resto de personal de servicios y la dirección<sup>5</sup>. La implementación del Plan Estratégico se realiza en cada uno de los trece colegios a través del trabajo de todos los profesores diariamente.

Una vez reconocido el derecho a la participación, debe desarrollarse la capacidad para ejercerlo, a través fundamentalmente de la formación. Esta formación ha de ser continua, antes y durante el proceso. En la tabla nº8 de este trabajo se enumeran los distintos cauces de formación para la participación que ha realizado IFE, y que abarcan a todas las personas implicadas. Sin embargo, creemos que la capacitación para la participación no ha sido especialmente formal, sino que se ha producido en el desarrollo mismo de la misma. Es decir, se aprende a participar, participando, que según Trilla y Novella (2001) es la manera más eficaz.

El desarrollo de las capacidades de participación en el profesorado tiene un importante efecto sobre la participación del resto de la comunidad educativa. Este aspecto también se ha contrastado en IFE. Una de las líneas estratégicas que se desarrollan hace referencia al Trabajo Cooperativo, como metodología de enseñanza/aprendizaje. En la medida que los profesores entienden, por experiencia personal, que la participación activa es positiva, pueden trasladarla a sus alumnos a

---

<sup>5</sup> Ver tabla nº 4 Congreso Institutio 2.0.

través de técnicas determinadas, y esta cuestión está siendo una realidad en los colegios de IFE.

La última de las condiciones para la participación auténtica se refiere a los medios materiales, espacios y tiempos donde ejercerla. El contexto de participación ha sido todo el proyecto Institució 2.0. Los autores que proponen estas condiciones, Trilla y Novella (2001), indican además que es aconsejable que la participación forme parte de los momentos y tareas habituales del centro escolar. Institució 2.0 contó con algunos recursos extraordinarios de tiempo y espacios, pero estuvo siempre inscrito dentro de la actividad normal de los colegios. La preparación del Congreso supuso un esfuerzo grande y también reflejó de forma muy viva y sentida por todos la experiencia grupal que se buscaba. En la actualidad, ya no existen los medios extraordinarios, y sin embargo el modo de trabajar de 2.0 ha sido asumido en la rutina escolar. El nivel de motivación actual es más alto, lo que también contribuye a sacar adelante los nuevos proyectos.

*Entrevista nº 4 – pregunta 4.a.: “La metodología 2.0 ya forma parte de la manera de trabajar de IFE.”*

Resumiendo lo dicho, el modelo concreto de participación realizado en Institució 2.0 ha cumplido con las tres condiciones teóricas, por lo que puede hablarse de una participación auténtica y efectiva.

### **2.3.3.3. Beneficios e inconvenientes**

Tras haber conseguido describir con bastante detalle el proceso de cambio y participación Institució 2.0, resulta inevitable tratar de valorarlo a través de los beneficios que ha provocado y también los inconvenientes y puntos de mejora que se han detectado.

Comenzando por los beneficios de la participación, estos se han presentado en el capítulo de resultados, organizados en tres tablas separadas que identifican los beneficios respecto al cambio en general, respecto al trabajo docente y respecto a las relaciones personales<sup>6</sup>.

El primer grupo, los beneficios de la participación respecto al cambio, viene a corroborar la hipótesis de este trabajo de investigación, recogida como objetivo

---

<sup>6</sup> Ver Tablas nº 12.1, 12.2 y 12.3.

principal del mismo. Así, la manera en que la participación contribuye al cambio puede describirse con estos rasgos: es más rápido, se entiende mejor y se ejecuta mejor, es más completo y real y reduce las resistencias al mismo. Resumiendo, el cambio es más eficaz.

El proceso de cambio de Institució 2.0 suponía sobre todo un cambio en la metodología de trabajo, ya que se trataba de incorporar al quehacer educativo los avances e innovaciones pedagógicas acaecidos en los últimos años. De esta manera, los beneficios del cambio global de la entidad se han percibido muy ligados al trabajo docente. De entre los enunciados en el apartado de resultados, destaca el descubrimiento de personal con perfil investigador y la importancia de poder plantearse nuevos retos intelectuales. En la actualidad el papel del profesor no está excesivamente reconocido por la sociedad, razón por la que es importante que el mismo profesor sea consciente de sus posibilidades de desarrollo profesional, a través de un crecimiento intelectual real. Este aspecto que es objetivo, tiene una relación directa con la motivación subjetiva, beneficio que también resalta en cuanto a la realización de la tarea docente con más ganas y con más ilusión.

*Entrevista nº 1 – pregunta 6.c.: “Por mi experiencia personal el cambio ha afectado muy positivamente a los alumnos. Hay que renovarse o morir. Cuando haces pequeños cambios (en la metodología), al ser algo nuevo y ver sus resultados, te animas, y esta alegría que tienes la transmites a los niños. Es una rueda.”*

Otro de los beneficios que destacan es la posibilidad de compartir el conocimiento y de aprovechar las sinergias del grupo, de forma que aquello que hacen mejor unos determinados profesionales puede ser utilizado por el resto. Sin embargo, también ha sido detectado como punto de mejora el llegar a compartir aún más el conocimiento dentro del colectivo. Probablemente no todos los equipos ni colegios hayan compartido conocimiento en la misma medida, según sus posibilidades y antecedentes, pero ahora sí son conscientes de la potencialidad de este intercambio, y de que es posible hacerlo. Las nuevas tecnologías, además, facilitan mucho esta tarea.

Los modelos teóricos analizados sobre la participación escolar ofrecen una visión de sus beneficios más centrada en aspectos culturales y grupales, que están relacionados con los que se ha clasificado como beneficios respecto a las relaciones personales.

Corvalán y Fernández (2000) indican que la participación contribuye a construir comunidad, aspecto que ha sido muy valorado por los participantes en Institució 2.0, que se han sentido parte de un gran proyecto, orgullosos del mismo, en definitiva, protagonistas involucrados. Vázquez y Angulo (2006) lo expresan como un aumento en la cohesión, beneficio identificado en Institució 2.0 como unidad.

Fernández (2007) identifica la participación como generadora de una cultura de convivencia. Según el trabajo realizado, la participación ha permitido aprender de otros, valorar la riqueza de la diversidad, y sobre todo la posibilidad de conocer más y mejor a las personas con las que se comparte el trabajo. Muchos profesores no se conocían entre ellos e Institució 2.0 ha sido un cauce para encontrarse y convivir.

La valoración de todo el proceso es muy positiva, pero también hay que analizar y valorar sus inconvenientes y puntos de mejora. Este análisis se realizará comparando los riesgos enumerados en el apartado de revisión bibliográfica extraídos de varios autores, con los identificados en Institució 2.0, según se muestra en la tabla nº17.

**TABLA Nº 17: Análisis de los riesgos de la participación**

Riesgo teórico	Se produce en Institució 2.0
Lentitud	Sí
Tensiones	Sí
Falta de representatividad	No
Resistencias al cambio	Sí
Falta de claridad sobre ámbitos y funciones	No
Exceso de normas	No
Errores sobre concepto de participación	No
Falta de dirección	No
Ausencia de información	No

Los tres inconvenientes resaltados han tratado de paliarse o se han visto compensado por beneficios.

En primer lugar, la lentitud se compensa con la eficacia del proceso que aunque no se haya realizado, o se esté realizando, tan rápido como lo planificado por los que lo diseñaron, está acertando en sus métodos y resultados. De hecho el inconveniente de la lentitud ha sido referido por la persona de dirección de IFE, lo que contrasta con el comentario de una profesora que afirma:

*Entrevista nº1 –pregunta 5.b.: “El cambio es más rápido porque se entiende mejor.”*

La velocidad en la realización de cualquier proceso en el que intervienen muchas personas no es regular ni valorada de la misma forma por todos, dentro de un orden. Una de las condiciones del cambio efectivo se refería a esta velocidad, e indicaba que el proceso debía realizarse con parsimonia, es decir, de un modo continuo pero dando tiempo a cada uno para irlo asimilando y ejecutando. En una de las entrevistas se explicaba de forma figurada el papel de la dirección en este movimiento de avance:

*Entrevista nº 5, pregunta 2: “Se trata de hacer visible dónde estás, dónde quieres ir y cómo quieres ir. Otra cosa es la realidad, pero avanzas. Institució 2.0 es una “máquina” que te obliga a avanzar, te va empujando por detrás.”*

La dirección de IFE ejerce un papel de punta de avance o más bien de ariete metáforico que empuja a avanzar, equilibrando de esta manera los retrasos normales que se producen en la línea de ejecución, que son los colegios a través del profesorado. Es importante, entonces, establecer unos planes realistas de progreso que sean además evaluados, pero sin la rigidez que provocaría un exceso de control o normatividad.

También se han detectado tensiones y resistencias al cambio en Institució 2.0 y es que cualquier cambio genera inestabilidad, probablemente más en algunas personas que en otras, dependiendo de su personalidad, posición, edad y otros factores. Cómo resolver estas situaciones dependerá en concreto de cada una de ellas. Antúnez (2006) identifica la importancia de la información a lo largo de todo el proceso, mientras que Cayulef (2007) se refiere a la necesidad de dotes de liderazgo democrático y apertura en la dirección. De hecho, hemos encontrado que la solución que se aporta ante la resistencia a los cambios es la de una dirección firme y clara, abierta a escuchar, pero segura de los pasos que han de darse.

*Entrevista nº 3 – pregunta 5.c.: “Siempre hay gente con miedo a los cambios... Solo hay una solución, y es que la gente vea que el cambio se va a producir. Tiene que haber cordialidad, espíritu de equipo, de escucha, un equilibrio entre el cambio sin negar lo anterior, pero hoy en día hay que estar abierto a los cambios. Hay que apoyarse en la persona a la que le genera menos miedo y así ir superando los propios. Principalmente es que se vea que desde dirección se tiene claro el objetivo y que eso es inamovible.”*

Entendemos que el liderazgo ante el cambio parte de la dirección, pero que también es importante contar dentro del profesorado con personas que tengan una visión clara y capacidad de motivar a sus compañeros más inseguros. Uno de los inconvenientes que se identifican en el proceso<sup>7</sup> es la posible ausencia de líderes en los equipos y la necesidad de descubrir y formar a estas personas, así como la necesidad de detectar los equipos ineficaces para evitar que su continuidad sea un desperdicio de recursos. Se ha hablado en este sentido del riesgo de la dispersión y falta de concreción del trabajo, que mejora con la dirección adecuada.

Un proceso participativo amplio como el que se analiza, permite conocer en mayor profundidad a las personas que trabajan, su manera de hacerlo, detectar compatibilidades por equipos, liderazgos eficaces, fricciones evitables, preferencias, etc. que pueden aprovecharse en adelante para llevar a cabo nuevos encargos y proyectos, así como identificar y por tanto poder corregir aspectos que no han resultado adecuados.

Continuando el examen de los inconvenientes, en Institució 2.0 no se han producido muchos de los identificados por los teóricos en otros procesos. En este trabajo se ha hablado ya extensamente sobre la dirección y su papel primordial en el proceso, al que ha aportado normas claras y pocas. También se ha dado cabida a todo el que quiso participar, un 75% del profesorado, lo que ha garantizado una representatividad muy alta. ¿Cómo es posible que haya habido una participación tan alta en un proceso de implicación voluntaria? Quizá la respuesta sea la propia experiencia de participación de la entidad, donde ya muchos profesores habían participado en otros foros, más pequeños, y por lo tanto no era un proceso del todo novedoso, en cuanto a implicarse en un proyecto del colegio, sí en cuanto a la magnitud del conjunto. En este sentido, el concepto de la participación es muy claro en el colectivo entrevistado. Se han incluido las definiciones aportadas como parte de los resultados, pero volvemos a resaltar una de ellas que nos ha gustado especialmente:

*Entrevista nº6 – pregunta 1: “La participación escolar es la construcción del colegio, construir la identidad, quién es y qué hace. El ámbito fundamental es el maestro. Si no participa el maestro, la escuela se convierte en un organismo burocrático, cada uno en su clase, con sus alumnos...”*

---

<sup>7</sup> Ver Tabla nº 13.2 Inconvenientes de la participación relativos a personas.

En este estudio se han identificado otros inconvenientes muy relacionados con la gestión administrativa, que son importantes a la hora de diseñar un proceso participativo. En concreto nos referimos al coste y al esfuerzo organizativo. En este trabajo no se ha indagado sobre los costes económicos que ha supuesto, pero puede intuirse que provienen de gastos de formación, tiempo de dedicación, gastos en material pedagógico, publicaciones, comunicación interna, además de gastos extraordinarios como todos los relativos a la celebración del congreso.

Respecto al esfuerzo organizativo derivado de la complejidad de poner a trabajar con una misma metodología a tantas personas a la vez, es una cuestión que debe planificarse cuidadosamente desde el principio. Creo que el análisis de este proceso indica, que aunque es una dificultad evidente, se ha sabido realizar eficazmente la organización requerida.

Por último se revisan los puntos de mejora del proceso<sup>8</sup>, que han sido identificados por las personas entrevistadas. Podría haber más posibilidades que no hubieran sido detectadas, pero nos centraremos en esos tres temas: la evaluación, la implicación y comunicación con las familias y la mejora de la colaboración entre profesionales. Este último punto, compartir más el conocimiento, se ha desarrollado a la par que los beneficios, pues también se detecta como punto positivo. La cultura de mejora continua, propuesta como objetivo del cambio queda reflejada en esta insatisfacción por el nivel alcanzado y muestra el deseo de seguir avanzando en esa línea.

Es relevante que se considere como punto de mejora la comunicación e implicación de las familias, ya que uno de los valores que caracterizan IFE y sus colegios es precisamente la participación de los padres, y sin embargo en Institució 2.0 apenas se contó con ellos. Muchos de los entrevistados lo echaron en falta, pero creen que aún se está a tiempo de embarcarles en este rumbo y comunicar mejor las líneas estratégicas actuales de los colegios. Esta comunicación se ha hecho de manera formal, pero quizás aún no está suficientemente interiorizada por las familias.

Por último, queda un aspecto a mejorar en cuanto a la evaluación del proceso, si bien es evidente que hay que dejar un cierto margen temporal para que los cambios se vayan asentando y los resultados de esta evaluación sean realistas. La institución debe diseñar los mecanismos de evaluación que le permitan corregir errores y seguir avanzando en la línea propuesta. Esta evaluación debe concretarse tanto en el medio como en el largo plazo. Entendemos que esta evaluación no debe ser una mirada retrospectiva sobre el cumplimiento de un proceso sino un paso adelante, a través de

---

<sup>8</sup> Tabla nº13.3 Puntos de mejora.

la implantación efectiva de las líneas estratégicas que lo han sintetizado, así como el mantenimiento de la cultura de mejora continua basada en la investigación y la participación de todos.

La participación en Institució 2.0 ha resultado eficaz y contribuido en gran medida a realizar el cambio metodológico que se proponía la institución en un principio, pero finalmente ha excedido este objetivo resultando un auténtico cambio cultural corporativo con grandes beneficios para la entidad y algunos inconvenientes que han sabido subsanarse en mayor o menor medida, y puntos de mejora sobre los que continuar trabajando.

### **3. PROPUESTA PRÁCTICA**

Tras haber discutido sobre el cambio y la participación en Institució 2.0, nuestra propuesta práctica consistirá en extraer los factores clave de éxito de este proceso que pueden ser extrapolables a otros centros o instituciones educativas, de forma que queden expresados como mejores prácticas de aplicación a otros contextos.

En las entrevistas realizadas se ha preguntado sobre lo que se podría aprender de Institució 2.0 que pudiera servir a otras entidades educativas. Esta información se resume en la tabla nº 18.

**TABLA Nº 18: Factores del proceso extrapolables a otros colegios**

Compartir conocimiento.
Ser un grupo de colegios. Posibilidad de crear redes de colegios.
Proceso no impuesto. El cambio parte de abajo, no de arriba.
Prestigiar al profesor en su labor docente: se renueva él mismo en el aula, con sus compañeros.
Implicación voluntaria del profesorado, de todo el profesorado.
Se parte de las necesidades del alumnado, a través de lo que el profesor identifica como necesidades en su trabajo.
El profesor es sujeto activo, se implica directamente en la mejora.
Asesoramiento o visión externa por parte de la dirección de IFE, no inserta en el día a día, que aporta objetividad y una visión diferente.

Sintetizando estos factores y ampliándolos con el resultado de la investigación realizada, se proponen cuatro cuestiones claves a tener en cuenta en un proceso de cambio escolar que quiera ser eficaz, contando con la participación como valor de base, expresadas de forma gráfica en la Figura nº2.



**FIGURA Nº 2: Factores de éxito para el cambio participativo**

La vela más amplia corresponde a los profesores. Su importancia no es sólo numérica, sino clave en la construcción de la escuela como tal, a través de su trabajo diario. El proceso de cambio debe apoyarse en ellos y en su trabajo. Una de las claves fundamentales es contar con todos los profesores, no solo con unos cuantos, sino con todos, aunque en todo caso la participación ha de ser voluntaria. Podría ocurrir que se impliquen menos de los que uno piensa, para ello es importante la fase previa de motivación y actuar con calma. En entidades donde haya muy poca experiencia de participación conjunta probablemente cueste más motivar, pero a participar se aprende participando, y muchas veces el resultado de un pequeño proceso alienta y permite emprender uno más grande en el futuro. Merece la pena resaltar que el trabajo de los profesores debe ser conjunto y no disgregado, aunque gran parte de sus tareas cotidianas, las clases, las realicen en solitario, esto no debe impedir que entiendan su labor como un trabajo de equipo. De hecho, la implicación del profesor mejora en la medida en que es capaz de reconocer en la escuela, en sus compañeros de trabajo, una comunidad en la que es tenido en cuenta personalmente. Otra de las claves de la participación del profesorado es la de darles un papel totalmente activo, de forma que el cambio surge y proviene de la base, no como imposición desde la dirección. Se trata por tanto de utilizar el nivel proyectivo de participación de manera que sean los profesores los que se marquen objetivos, los planifiquen y los ejecuten. Estos objetivos deben partir de las necesidades de los alumnos, que quedan reflejadas en las necesidades de los profesores, lo que nos conduce a la parte inferior del gráfico, la barca.

La barca contiene la metodología del cambio, que es la investigación-acción. La participación del profesorado no se debe basar en meras opiniones personales, sino en un trabajo de investigación serio, basado en la realidad y que tenga como fin también la realidad, es decir la acción concreta en el aula. El cambio propuesto por unos expertos por muy bien diseñado que estuviera tardaría mucho más en comprenderse y probablemente no tendría en cuenta detalles relevantes del contexto. El compromiso de investigar eleva el nivel profesional de los profesores y también refuerza su autoestima, aspecto muy necesario en la actualidad. La investigación permite que la innovación sea auténtica y no una mera receta provisional, promoviendo un espíritu de mejora y actualización a través de la formación activa. Parece adecuado promover la formación pero no cualquiera, sino aquella que realmente sirva a los objetivos de la entidad, es decir, la formación debe alinearse con la acción, con el rumbo del barco.

La vela más pequeña es la dirección del centro, en la que suele haber menos personas implicadas, aunque la importancia de su función es clave, tanto como la de los profesores. Las dos velas forman un tándem inseparable, pues la acción aleatoria del profesorado no conduciría por sí sola a buen puerto. El riesgo de dispersión, de lentitud, de ausencia de objetivos concretos podría minar todo el proceso. Se hace necesaria la visión experta de la dirección que lidere el proceso, ofreciendo los cauces organizativos para que la participación del profesorado sea realmente efectiva en el cambio de la entidad. La actitud de la dirección ha de ser de servicio y apoyo al profesorado, pues son ellos los que en definitiva educan a los alumnos en las aulas. La dirección también debe ofrecer seguridad para minimizar las resistencias a los cambios, y es la que motiva y consigue la implicación de los profesores. Han de saber descubrir las personas que pueden liderar los grupos de profesores, ejerciendo el liderazgo de forma distribuida.

Los colectivos dirección y profesorado deben trabajar como velas del mismo barco, implicados en el mismo proyecto, nunca competir sino colaborar. Esta es la bandera del barco, a la que nos referimos con el lema “Compartir el conocimiento”. El conocimiento, la innovación que proviene de la investigación, crece en la medida que se comparte. Ofrecer cauces para poder compartir dentro del mismo centro es básico, pero también es interesante compartir con otros por ejemplo creando redes de colegios si no se pertenece a una, o estableciendo contactos con otras entidades diferentes a la de pertenencia. En la diversidad hay riqueza y las tecnologías actuales permiten grandes posibilidades de contacto, conocimiento y colaboración.

La aplicación de un modelo de cambio participativo debe en cualquier caso contextualizarse con la realidad a la que quiera aplicarse, tener en cuenta la cultura propia y los objetivos de cada entidad o centro, valorando los beneficios que se pueden alcanzar, y tratando de minimizar los posibles riesgos del proceso. Conocer la experiencia de otros centros es una forma concreta de compartir el conocimiento, y así aprovecharla como ejemplo para otros casos, pues como se ha dicho, la innovación crece en la medida que se comparte.

## **4. CONCLUSIONES**

A partir de los resultados que se han discutido y analizado previamente, se establecen las siguientes conclusiones a este trabajo de investigación sobre cómo la participación activa de los distintos miembros de una comunidad educativa contribuye al proceso de cambio de la institución escolar:

- Institució 2.0 puede calificarse como proceso de cambio participativo con el objetivo de la mejora de la calidad escolar. La participación en el mismo ha sido de tipo formal y autónomo, realizada por todos los profesores con el apoyo de la dirección, y de nivel proyectivo.
- Para que un proceso de cambio tenga incidencia real en un centro escolar y sus beneficios sean persistentes deben cumplirse una serie de condiciones. El proceso Institució 2.0 las ha cumplido todas, por lo que puede concluirse que sus efectos serán estables y efectivos.
- Para que un proceso participativo sea auténtico y cumpla sus objetivos deben reunirse una serie de condiciones, que se han cumplido en Institució 2.0, por lo que puede decirse que la participación ha sido real y efectiva en este proceso.
- Gracias a la participación, el cambio planteado en Institució 2.0 ha sido más rápido, mejor entendido y ejecutado, más completo y real, habiéndose reducido por consiguiente las normales resistencias a los cambios, lo que se resume en un cambio más eficaz.
- Institució 2.0 ha renovado la ilusión del profesorado, ha supuesto una motivación nueva en la tarea diaria a través de un reto intelectual que no se agota en el mismo proceso, sino que supone un cambio cultural corporativo hacia la mejora continua e implicación en el proyecto educativo.
- A raíz de Institució 2.0, el interés por la formación ha aumentado y se encuentra alineado con las líneas del proyecto educativo de la institución.
- La participación ha permitido potenciar la cohesión del profesorado, aumentar la relación personal y profesional entre docentes de diferentes colegios integrantes del grupo IFE, y generar hábitos de compartir el conocimiento y la experiencia.
- El principal inconveniente detectado en Institució 2.0 se refiere a la complejidad y esfuerzo organizativo que supone el desarrollo de un proceso en el que intervienen tantas personas.
- Existen otros inconvenientes como el coste económico, la velocidad del proceso y los que pueden derivarse de un trabajo en equipo no efectivo.

- Existen algunos aspectos que pueden mejorarse en Institució 2.0 que se refieren a la necesidad de evaluación de sus efectos en el medio y largo plazo a través de pruebas objetivas que permita detectar errores y continuar profundizando en el camino emprendido de innovación, cooperación y mejora continua, haciendo partícipes de ella a las familias que componen los colegios de IFE.
- El modelo de cambio participativo Institució 2.0 puede considerarse una buena práctica aplicable a otros contextos, basándose su extrapolación en cuatro piezas clave: los profesores, la dirección, la metodología de investigación-acción y la filosofía de compartir el conocimiento.

Desde hace unos años existe cierta preocupación general por la necesidad de reformas educativas, reformas que no pueden provenir sólo del ámbito legislativo, sino que deben ser acometidas por los centros a título particular. La responsabilidad de avance de un sistema educativo queda diluida si no hay personas concretas decididas a llevar a cabo las mejoras pertinentes. Esta es una de las razones por las que la cuestión de la participación en los centros se muestra como un buen principio de gestión, pues pone el acento en la capacidad personal para desarrollar objetivos de progreso que corresponden al conjunto de la escuela.

## **5. LINEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS**

En este trabajo se ha analizado de forma teórica el concepto de participación educativa y su aplicación en un caso concreto, que es la participación del profesorado en Institució 2.0. Surgen de manera casi natural multitud de ámbitos nuevos de estudio y profundización de la temática que se reseñan brevemente a continuación:

- *Profundización del estudio de la participación en IFE:* la primera, identificada a lo largo del trabajo, haría referencia a la posible evaluación del proceso y sus efectos a través de la opinión de los alumnos y/o de las familias. Otro estudio podría consistir en analizar cómo participan otros agentes en esta misma institución, por ejemplo los alumnos o las familias. Se ha dicho que la participación del profesorado es un modelo a seguir por estos otros agentes, de forma que podría constatarse si la formación recibida por los profesores a raíz de Institució 2.0 ha revertido en sus alumnos y en el papel de las familias en los centros.
- *Comparación del caso:* se trataría de analizar casos de participación escolar en otros centros de forma comparativa con el analizado en este trabajo. Podría seleccionarse un centro público en el que el papel de la dirección difiere al de los centros concertados.
- *Cambio del objetivo:* en este estudio se ha desarrollado la participación desde el punto de vista de mejora de la calidad de enseñanza. La participación escolar tiene además un objetivo que se ha denominado democrático y que hace referencia a la educación en la participación ciudadana. Se podrían realizar estudios en este sentido, bien en esta misma institución bien con otro alcance.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Antúnez, S. (2006). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: Horsori.

Cayulef, C. (2007). El liderazgo distribuido, una apuesta de dirección escolar de calidad. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol 5, nº5 , 144-148. Recuperado el 10 de mayo de 2012 de <http://www.rinace.net/arts/vol5num5e/art2o.pdf>

Corvalán, J., & Fernández, G. (2000). Apuntes para el análisis de la Participación en experiencias educativas y sociales. *Centro de Estudios Educativos*. Vol XXX, nº4 , 9-50. Recuperado el 12 de mayo de 2012 de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/270/27030402.pdf>

De la Guardia, R., & Santana, F. (2010). Alternativas de mejora de la participación educativa de las familias como instrumento para la calidad educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol 8, nº3 , 7-30. Recuperado el 11 de mayo de 2012 de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num3/art1.htm>

Díaz Bazo, C., Alfaro, B., Calderón, L., & Alvarez, N. (2010). Los protagonistas de los Consejos Educativos Institucionales: tensiones y dilemas de la Participación en la gestión de la escuela pública. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol 8, nº3 , 32-49. Recuperado el 11 de mayo de 2012 de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num3/art2.htm>

España. Constitución Española, de 27 de diciembre de 1978. *Boletín Oficial del Estado*, 29 de diciembre de 1978, nº 311, pag. 29313 a29424.

España. Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial del Estado*, 4 de mayo de 2006, nº 106, pag. 17158 a17207.

Estefanía, J. L. (2011). La participación en la formación y la práctica docente. *CEE Participación Educativa* , nº 16, 133-144. Recuperado el 10 de mayo de 2012 de <http://www.educacion.gob.es/revista-cee/pdf/n16-estefania-lera.pdf>

Fernández, I. (2007). *Prevención de la Violencia y Resolución de Conflictos*. Madrid: Narcea.

Frías del Val, A.-S. (2007). La participación y la dirección de los centros escolares. *CEE Participación Educativa, nº5* , 5-17. Recuperado el 11 de mayo de 2012 de <http://www.educacion.gob.es/revista-cee/pdf/revista-5.pdf>

Gairín, J. (s.f.). *Estudios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende*. Recuperado el 13 de mayo de 2012 de <http://www.redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/EDUCACION-SOCIEDAD/ORGANIZACION%20QUE%20APRENDE.pdf>

Glazman, R. (1978). Una propuesta de organización para la participación del estudiante en el diseño de planes de estudio. *Perfiles Educativos nº 1* , 40-48. Recuperado el 9 de mayo de 2012 de [http://www.iisue.unam.mx/perfiles/perfiles\\_articulo.php?clave=1978-1-40-48](http://www.iisue.unam.mx/perfiles/perfiles_articulo.php?clave=1978-1-40-48)

González Granda, J. F. (2004). La participación del profesorado en el control y gestión de los colegios de educación primaria. *Revista Complutense de Educación. Vol 15, nº2* , 453-472. Recuperado el 12 de mayo de 2012 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1097739>

González-Simancas, J. L., & Carbajo, F. (2005). *Tres principios de la acción educativa*. Pamplona: EUNSA.

Hargreaves, A. (2003). *Replantear el cambio educativo. Un enfoque innovador*. Buenos Aires: Amorrortu. Reseña recuperada el 10 de mayo de 2012 de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982005000100009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982005000100009&script=sci_arttext)

Institució Familiar d`Educació. (2010). *Compartim el coneixement*. Barcelona: IFE.

Institució Familiar d`Educació. (1995). *La Educación: el reto del tercer milenio*. Barcelona: IFE.

Latapí, P. (2005). La participación de la sociedad en la definición de políticas públicas de educación. *Perfiles Educativos. Vol 27, nº 107* , 7-39. Recuperado el 8 de mayo de 2012 de [http://www.iisue.unam.mx/perfiles/perfiles\\_articulo.php?clave=2005-107-7-39](http://www.iisue.unam.mx/perfiles/perfiles_articulo.php?clave=2005-107-7-39)

López, M. M. (2005). Una revisión a la participación escolar en America Latina. *Documento nº 35* . Programa de Promoción de la Reforma Educativa en America Latina y Caribe (PREAL). Recuperado el 10 de mayo de 2012 de

<http://www.preal.org/BibliotecaDes.asp?id=781&Camino=63|Preal%20Publicaciones/64|PREAL%20Documentos>

Maiztegui, C. (2007). La participación como una opción transformadora en los procesos de educación ciudadana. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol 5, nº4 . Recuperado el 12 de mayo de 2012 de <http://www.rinace.net/arts/vol5num4/art8.htm>

Marchesi, A. (2010). Estrategias para el cambio educativo. *Pensamiento Iberoamericano* N°7 , 251-268. Recuperado el 9 de mayo de 2012 de <http://www.pensamientoiberoamericano.org/articulos/7/155/0/estrategias-para-el-cambio-educativo.html>

Martín Bris, M., & Muñoz, Y. (2010). La participación del profesorado en un proceso de mejora en el marco de "Una Escuela para Todos". *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol 8, nº 3 , 121-138, recuperado el 10 de mayo de 2012 de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num3/art7.pdf>

Pacheco Lara, J. J. (2008). Los grupos de trabajo como estrategia de mejora del Centro del Profesorado de La Laguna. *Profesorado* , nº 12.1, 1-8. Recuperado el 12 de mayo de 2012 de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev121COL10.pdf>

Pulido, C. (2010). La dirección del centro y la participación. *CEE Participación Educativa*, nº 14 , 100-108. Recuperado el 11 de mayo de 2012 de <http://www.educacion.gob.es/revista-cee/pdf/n14-pulido-bordallo.pdf>

*Sobre nosaltres: Institució.* (2012). Recuperado el 2 de Junio de 2012, de <http://www.institucio.org/airina/informacio/sobre-nosaltres/9959-institucio-familiar-d-educacio>

Trilla, J., & Novella, A. (2001). Educación y participación social de la infancia. *Revista Iberoamericana de Educación* nº 26 , 137-164. Recuperado el 12 de mayo de 2012 de <http://www.rieoei.org/rie26ao7.htm>

Vázquez, R., & Angulo, F. (2006). La Caja de Pandora de la dirección de centros educativos. Aportaciones de una investigación cualitativa. *Revista Electrónica Iberiamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en educación*. Vol 4 nº 4 , 99-112. Recuperado el 10 de mayo de 2012 de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art7.htm>

## 7. ANEXOS

### 7.1. ANEXO I: Datos relevantes de Institución Familiar de Educación

Se presenta un elenco de los trece colegios que forman en la actualidad Institución Familiar de Educación. Los datos de alumnos y profesores son aproximados y corresponden al 2012. El número de proyectos se refiere a los que se presentaron en Institució 2.0 por parte de cada colegio:

COLEGIO	Ciudad	Año de fundación	Nº de alumnos	Nº de profesores	Nº de Proyectos
La Farga	Sant Cugat del Vallés (Barcelona)	1969	1300	80	11
Turó	Tarragona	1970	650	55	11
Aura	Tarragona	1970	800	70	13
La Vall	Bellaterra (Barcelona)	1972	1500	90	24
Mestral	Igualada (Barcelona)	1973	275	25	3
Montclar	Igualada (Barcelona)	1973	450	40	2
Les Alzines	Gerona	1976	1300	85	15
Airina	Terrassa (Barcelona)	1989	350	35	6
Escola Infantil La Farga	Sant Cugat del Vallés (Barcelona)	1999	400	40	6
Terraferma	Lérida	1999	290	25	3
Arabell	Lérida	1999	455	45	6
Aixa	Mallorca	2009	350	30	3
Llaut	Mallorca	2009	200	25	2

## **7.2. ANEXO II: Guía de Estudio del Caso: INSTITUCIÓN 2.0**

### I. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO

- Objetivo del cambio
- Fases
- Metodología
- Papel de la Dirección
- Papel del Profesorado

### II. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PARTICIPACIÓN

#### a. GENERAL:

- Tipo:
- Objetivos:
- Agentes:
- Nivel:

#### b. PARTICULAR:

- Medios y espacios
- Formación
- Comunicación
- Valores

### III. RESULTADOS DEL PROCESO

#### a. Beneficios

#### b. Puntos de mejora

### **7.3. ANEXO III: Ficha recogida de datos: Mi participación en Institució 2.0**

**PROYECTO:** Aula Atrium (Educación en la Fe en el nivel de Infantil).

**COLEGIO:** Escuela Infantil La Farga.

**IMPLICACIÓN:** madre de familia. 3 hijos en el colegio.

**FASES:**

- Febrero- Mayo 2009: formación: curso sobre la metodología del Buen Pastor.
- Abril 2009: constitución del equipo de trabajo: 1 profesora, 1 subdirectora, 2 madres, 1 experta en la metodología, 1 experta en infantil. Muy heterogéneo en cuanto a capacidades y estilos personales.
- Mayo 2009-marzo 2010: desarrollo guía didáctica y puesta en marcha Aula Atrium.
- Abril 2010: presentación del proyecto en Congreso Institució 2.0
- Curso 2010-2011: Fase 1 de implementación en el colegio.
- Curso 2011-2012: Fase 2 de implementación en el colegio.

#### **COMENTARIO Y VALORACIÓN:**

He participado en este proyecto a iniciativa del colegio que me propuso realizar el curso de formación sobre la metodología del Buen Pastor. Después me propusieron participar en el equipo de investigación sobre el Aula Atrium. Hemos trabajado durante 1 año con una reunión semanal de una hora hasta poner en marcha el proyecto que ya funciona con normalidad.

Trabajo del equipo: ambiente muy cordial, trabajo, discusión, reparto de tareas. El equipo era muy heterogéneo, cada una aportaba visiones y capacidades diferentes lo que ha enriquecido mucho nuestro trabajo.

Solas no habríamos podido llevar a cabo nada parecido. Ha supuesto una mejora personal de cada una de nosotras gracias a la responsabilidad que nos han trasladado, contando siempre con el apoyo y recursos necesarios.

Esta ficha de recogida de datos la elaboro después de haber realizado el proceso y veo que encaja perfectamente en el todo el planteamiento de Institució 2.0 y que ha cumplido los objetivos propuestos. Ha sido una actividad muy enriquecedora, hemos aprendido, hemos avanzado, hemos creado, hemos innovado.

## **7.4. ANEXO IV: Texto completo de las entrevistas**

### **ENTREVISTA A:**

#### **RESPONSABILIDAD:**

#### **AÑOS EN IFE:**

1. ¿Qué entiende por participación escolar? Indicar brevemente ámbitos y personas que participan en este centro.
2. ¿Qué es Institució 2.0?
3. ¿Qué implicación ha tenido usted personalmente en Institució 2.0?
4. ¿Cómo ha afectado Institució 2.0 a la marcha del colegio?
  - a. ¿Qué cambios son más palpables?
  - b. ¿Tenía alguna expectativa sobre este proceso que no se haya conseguido en su opinión?
  - c. ¿Se ha cerrado ya Institució 2.0 o continúa?
5. ¿Por qué cree que se ha contado con tanta gente (los 700 profesores) para emprender este proyecto de renovación de la institución?
  - a. ¿Se podría haber hecho de otra manera? ¿Cómo?
  - b. ¿Qué ventajas cree que tiene contar con los profesores?
  - c. ¿Qué inconvenientes cree que tiene que participen tantas personas?
  - d. ¿Qué le ha aportado personalmente poder participar en este proceso?
  - e. ¿Qué dificultades ha encontrado para participar en este proceso?
  - f. ¿Se podría haber implicado a otras personas, como a padres y alumnos? Si se ha hecho, ¿cómo? Si no se ha hecho, ¿por qué cree que no?
  - g. ¿Ha sido formado en técnicas de participación?
6. Teniendo en cuenta la importancia de la participación para el desarrollo de Institució 2.0:
  - a. ¿Cómo cree que ha afectado este aspecto a la motivación del profesorado?
  - b. ¿Cómo cree que ha afectado al desempeño profesional del profesorado?
  - c. ¿Cómo cree que ha afectado al rendimiento de los alumnos?
  - d. ¿Cómo cree que ha afectado a la percepción de los padres sobre el colegio?
7. ¿Cree que otros colegios/instituciones llevan a cabo procesos como Institució 2.0? ¿Qué se podría aprender de Institució 2.0, en cuanto a la manera de participar, que pudiera servir a otros colegios?

Nº entrevista	Persona	Responsabilidad
<b>1</b>	Elisabet Clusella	Profesora P5 – EI La Farga
<b>2</b>	Pepe Rodríguez	Profesor ESO – La Farga
<b>3</b>	Mónica Larrui	Directora – EI La Farga
<b>4</b>	Teresa Martínez	Directora – La Vall
<b>5</b>	Juan Carlos Hernando	Director – La Farga
<b>6</b>	Teisa Dalmau	Profesora – La Vall
<b>7</b>	Ana Moreno	Directora Proyectos Educativos IFE

### **ENTREVISTA Nº 1 A: ELISABET CLUSELLA**

**RESPONSABILIDAD:** Profesora de P5- Escuela Infantil La Farga.

**AÑOS EN IFE:** 13; todos en parvulario P5 y P4.

Realización entrevista: 4/6/2012. 21 minutos.

**1. ¿Qué entiende por participación escolar? Indicar brevemente ámbitos y personas que participan en este centro.**

Escuela en la que participa mucho todo el mundo. Hay mucho trabajo en equipo, trabajo cooperativo. Todas llevamos a cabo nuestra misión de educadoras. Hay personal docente y no docente y todos se involucran mucho. En nuestra tarea como tutoras intentamos estar al día con formación permanente y tener relación directa con las familias.

**2. ¿Qué es Institució 2.0?**

Es el punto de inicio de la segunda etapa de vida de Institució. De 2.0 hacia atrás son 40 años dedicados a la educación desde la iniciativa de unas familias; y a partir de 2.0 Institució se plantea un cambio, un plan de mejora, con distintas líneas estratégicas, en el que se involucra el profesorado, formando equipos de trabajo, divididos por áreas para llevar a cabo esta mejora.

**3. ¿Qué implicación ha tenido usted personalmente en Institució 2.0?**

Yo formé parte del equipo de Lenguaje (lectoescritura) de Infantil. Estudiamos el Lenguaje. Primero analizamos cómo habíamos trabajado en los 13 años últimos (la vida de este colegio), hicimos una revisión de la metodología que llevábamos a cabo y planteamos un plan de mejora. Todo este material lo hemos hecho nuestro. Nos dimos cuenta que estábamos trabajando muy bien, que nos convencía. También hemos estudiado las tendencias que hoy se utilizan y cómo compaginarlas con lo que hacíamos. Intentamos teorizar la manera de escribir de los niños....

La idea es compartir lo que hacemos con otros colegios de Institució.

PREGUNTA: ¿Habéis usado proyectos de otros colegios? Hemos compartido, pero no tanto solo por Institució 2.0 sino que ya antes compartíamos conocimiento. Una de las frases de 2.0 es “compartim coneixement”, pero creo que ya se hacía antes. Los primeros años hicimos una Fira Pedagógica con todos los colegios de Institució, que se hizo aquí (en EI La Farga); profesoras de aquí que se van a Les Alzines a aprender, profesoras de Tarragona que vienen aquí, profesoras de Airina....en 2.0 se ha puesto más énfasis.

**4. ¿Cómo ha afectado Institució 2.0 a la marcha del colegio?**

Organizar, equipos y horarios.

- a. ¿Qué cambios son más palpables?
- b. ¿Tenía alguna expectativa sobre este proceso que no se haya conseguido en su opinión?

**c. ¿Se ha cerrado ya Institució 2.0 o continúa?**

2.0 fue el pistoletazo de salida. Esto es un proceso que se inició, pero que se está llevando a cabo ahora...está empezando. Las líneas estratégicas (preceptuación, inglés, trabajo cooperativo) las estamos llevando a cabo ahora....(*explica un poco los detalles de cada proyecto cómo se lleva a cabo en EI La Farga*). Realmente está empezando, de aquí a unos años sería el 2.1 o 3.0

**5. ¿Por qué cree que se ha contado con tanta gente (los 700 profesores) para emprender este proyecto de renovación de la institución?**

**a. ¿Se podría haber hecho de otra manera? ¿Cómo?**

¡Las cabezas pensantes de Institució son una pasada!... super inteligentes, todo está muy estudiado y muy mirado.

**b. ¿Qué ventajas cree que tiene contar con los profesores?**

Cuanta más gente involucras, más esta persona se siente partícipe; con más ganas trabaja, y con más ilusión emprende. Cuando te das cuenta que formas parte de un grupo, te sientes más identificada. El cambio es más rápido porque se entiende mejor.

**c. ¿Qué inconvenientes cree que tiene que participen tantas personas?**

En contra: movilizar a mucha gente es muy costoso. Tiene su dificultad porque cada uno es como es, tiene su estilo, su manera de hacer y pensar.

**d. ¿Qué le ha aportado personalmente poder participar en este proceso?**

Lo más importante la relación personal con las otras profesoras del colegio. Hay personas que conoces menos o has coincidido menos y en este proyecto hemos trabajado con profesoras de distintos niveles. Además aprendes mucho de los demás, de otros cursos (P3), aprendes mucho profesionalmente.

**e. ¿Qué dificultades ha encontrado para participar en este proceso?**

**f. ¿Se podría haber implicado a otras personas, como a padres y alumnos? Si se ha hecho, ¿cómo? Si no se ha hecho, ¿por qué cree que no?**

Los padres siempre están muy implicados en el colegio. Quizá se les puede hacer participar en comisiones no sobre temas docentes pero si de otro tipo (cocina, organización salidas....).

**g. ¿Ha sido formado en técnicas de participación?**

Durante 1 o 2 veces hemos ido a una casa muy bonita, en un clima distendido, fuera del trabajo, en la que hemos hecho unas jornadas sobre técnicas de relación entre nosotras, también axenroos que es un programa sobre la comunicación de emociones, que lo hacemos para los niños pero también te sirve a ti como persona, y últimamente un curso de comunicación.

**h. ¿Qué papel ha tenido la dirección del colegio y la dirección de IFE en este proceso?**

El papel de cualquier director es “dirigir”. Han hecho un papel primordial, tirar de todos los demás en este proyecto. Ellos han pensado este proceso y lo han diseñado y también han ido poniendo en común el trabajo de todos los colegios. Su papel puede resumirse como velar para que todo el trabajo de 2.0 diera su fruto.

**6. Teniendo en cuenta la importancia de la participación para el desarrollo de Institució 2.0:**

**a. ¿Cómo cree que ha afectado este aspecto a la motivación del profesorado?**

Mucho; nosotras, en este colegio, somos un equipo más joven que en otros. Y a pesar de eso con el paso del tiempo tiendes a mecanizar, a adaptarte a lo que ya sabes, te da seguridad lo que has hecho otros años y da miedo emprender nuevos caminos, nuevas teorías. 2.0 ha sido la excusa para hacer cambios de metodología, de organización, emprender nuevos proyectos. Todos los cambios cuestan. No es que haya costado y ya lo hayamos superado, sino que estamos en ello, estamos cambiando....no es algo de un día para otro.

**b. ¿Cómo cree que ha afectado al desempeño profesional del profesorado?**

La fundamentación teórica de los trabajos nos ha ayudado. Aunque aquí siempre hemos hecho mucha formación. Al principio del colegio, la directora nos daba libros y hacíamos guías de trabajo, intercambiábamos títulos....ha sido de otra manera pero siempre a través de formarnos.

**c. ¿Cómo cree que ha afectado al rendimiento de los alumnos?**

Por mi experiencia personal muy positivamente. Hay que renovarse o morir. Cuando haces pequeños cambios, al ser nuevo y ver resultados te animas, y esta alegría que tienes la transmites a los niños. Es una rueda.

**d. ¿Cómo cree que ha afectado a la percepción de los padres sobre el colegio?**

Es algo que no hacemos suficiente y hay que seguir insistiendo. Los padres, obviamente, no son conscientes de todo lo que se hace en el colegio, pero nos gustaría transmitirlo mucho más. Hemos cambiado las reuniones trimestrales para explicar, transmitir mejor, con videos, con fotos....los niños también transmiten, con los trabajos que se exponen, trabajos con colaboración de los padres.

**7. ¿Cree que otros colegios/instituciones llevan a cabo procesos como Institució 2.0? ¿Qué se podría aprender de Institució 2.0, en cuanto a la manera de participar, que pudiera servir a otros colegios?**

Sí, mis amigas de magisterio que trabajan en otros colegios de Barcelona también me cuentan que hacen muchas cosas y están puestas a la última. Sería interesante el compartir el conocimiento con otros colegios. Me gustaría compartir más cosas del colegio, extenderlo más, que se dieran cuenta de lo bien que trabajamos, respecto a los padres...hacer extensivo nuestro trabajo.

---

**ENTREVISTA Nº 2 A: PEPE RODRÍGUEZ**

**RESPONSABILIDAD:** Jefe de Estudios. Profesor de matemáticas de ESO y Bachillerato. Colegio La Farga.

**AÑOS EN IFE:** 31 años.

Realización entrevista: 5/6/2012. 24 minutos.

**1. ¿Qué entiende por participación escolar? Indicar brevemente ámbitos y personas que participan en este centro.**

Participar es tomar parte, actuar en la vida escolar, tomar parte de las actividades que se realizan en la escuela. Todos los que forman parte de la comunidad educativa: alumnos, profesores y familias. Participación coordinada entre los distintos agentes, padres-profesores, profesores-dirección. La dirección coordina pero con la colaboración, participación de todos, cada uno en su medida.

**2. ¿Qué es Institució 2.0?**

Es un proyecto de mejora en la actividad docente, académica, formativa de los colegios de IFE. Al llegar a los 40 años se plantea qué y cómo podemos mejorar, en qué avanzar y cómo.

**3. ¿Qué implicación ha tenido usted personalmente en Institució 2.0?**

Como todos los profesores de IFE, he participado en algunos grupos de trabajo de ámbitos concretos. Diseño, puesta en marcha y ejecución del proyecto. Una vez marcadas las líneas estratégicas en las que se centra la mejora, hay que ir desarrollando estas líneas, y ponerlas en práctica. Ahora estoy implicado en el seguimiento de 2 de estas líneas estratégicas. Nos lo hemos repartido entre el equipo de dirección.

#### **4. ¿Cómo ha afectado Institució 2.0 a la marcha del colegio?**

Principalmente ha renovado la ilusión del profesorado. Ha servido para que el profesorado se reilusione con su trabajo docente y se plantee nuevas metas, nuevos proyectos, innovación, renovación.

##### ***¿Cómo han evolucionado los proyectos de Institució 2.0?***

Algunos quedaron allí, otros se han ejecutado y otros han dado luz a otros proyectos distintos. Todos los proyectos que se prepararon para 2.0 se acabaron enmarcando en 6 líneas estratégicas. Los proyectos que no quedaron enmarcados en estas líneas, aunque interesantes, de momento no se realizan. Hay que priorizar, no se puede hacer todo. Los que sí entraban en estas líneas, ahora se están llevando a la práctica, con un margen de 5 años para su total implantación y ya formen parte del funcionamiento del colegio.

###### **a. ¿Qué cambios son más palpables?**

El profesorado se siente protagonista de Institució 2.0.

###### **b. ¿Tenía alguna expectativa sobre este proceso que no se haya conseguido en su opinión?**

###### **c. ¿Se ha cerrado ya Institució 2.0 o continúa?**

Institució 2.0 no ha acabado, hay expectativas más avanzadas que otras, algunas en germen, pero al ser una mejora continua, siguen.

Sobre proyectos que no se llevaron adelante, las personas que los hicieron no han sentido desilusión pues se les ha integrado en otros proyectos que se están desarrollando ahora. Continúan sintiéndose protagonistas. Están implicados y son ellos los que lo sacan adelante.

#### **5. ¿Por qué cree que se ha contado con tanta gente (los 700 profesores) para emprender este proyecto de renovación de la institución?**

###### **a. ¿Se podría haber hecho de otra manera? ¿Cómo?**

Si se podría haber hecho de muchas otras maneras: empresas de asesoría educativa externas, que hubieran estudiado como estaban los colegios y que hubieran planteado sus líneas de acción. También se podría haber implicado solo a los Consejos de Dirección de los colegios, o sólo a los profesores veteranos, o solo a los jóvenes....

###### **b. ¿Qué ventajas cree que tiene contar con los profesores?**

La mejor manera es como se ha hecho, porque cuando una persona interviene en el desarrollo de un proyecto, luego está mucho más ilusionado e implicado para llevarlo a la práctica. Cuando nos imponen una cosa desde arriba (hay que hacer esto), hay que gente que se ilusiona y lo hace pero hay gente que le cuesta más. Si es una cosa que ha salido de nosotros mismo, de los profesores mismos, es más fácil: esto es lo que queríais, lo que habéis pensado, vamos a ponerlo en práctica.

##### ***¿Las ideas de los proyectos de donde salieron?***

De un brainstorming de profesores, en varias sesiones de trabajo previas sobre ideas, qué temas creéis que hay que profundizar o mejorar. Luego se fue acotando y concentrando hasta dar los proyectos que hubo.

**c. ¿Qué inconvenientes cree que tiene que participen tantas personas?**

Mayor esfuerzo de organización. Más complejo. Aquí somos 80 profesores. Estructurar la participación de 80 profesores es más complicado que si se hubiera contado con menos. Pero es un inconveniente que no creo que haya sido muy complicado, por la ilusión con que se hizo.

**d. ¿Qué le ha aportado personalmente poder participar en este proceso?**

Ilusión renovada.

**e. ¿Qué dificultades ha encontrado para participar en este proceso?**

La dificultad fundamental es el tiempo. Falta de tiempo.

**f. ¿Se podría haber implicado a otras personas, como a padres y alumnos? Si se ha hecho, ¿cómo? Si no se ha hecho, ¿por qué cree que no?**

Si se podría haber hecho. Se intentó implicar a padres en algún grupo de trabajo, pero no cuajó por no poder compaginar horarios. Habría sido interesante que en algunos temas hubieran estado implicados los padres, pero fue difícil.

En cuanto a los alumnos, no nos lo planteamos. Era un proyecto de profesores. El profesor es el que mejor sabe lo que le conviene al alumno. Lo sabe mejor que el alumno mismo. Hay que escucharles, tener en cuenta sus opiniones, pero a veces les falta visión, no están preparados.

**g. ¿Ha sido formado en técnicas de participación?**

Hemos tenido sesiones de formación de profesorado orientadas a este tema. Algunas más específicas para equipos directivos, otras para el profesorado en general.

**h. ¿Qué papel ha tenido la dirección del colegio y la dirección de IFE en este proceso?**

Animar, impulsar, facilitar. Todo lo que supone y sigue suponiendo asistencia a formación, sustituciones en el horario escolar.

En cuanto a los temas de trabajo se dejó a la elección de los profesores, de forma abierta.

**6. Teniendo en cuenta la importancia de la participación para el desarrollo de Institució 2.0:**

**a. ¿Cómo cree que ha afectado este aspecto a la motivación del profesorado?**

Renovar la ilusión, motivación mucho más alta.

Se trabaja más a gusto, se trabaja mejor.

**b. ¿Cómo cree que ha afectado al desempeño profesional del profesorado?**

El profundizar en las cosas, conocer mejor los temas te ayuda en la mejora de tus habilidades docentes, tus actitudes de cara a la clase.

Interés de los profesores por participar en cursos de formación. Antes había que empujar a la gente para que se apuntara a cursos de formación y ahora lo piden de propia iniciativa, se enteran de cursos que se organizan y piden poder asistir. La gente está más interesada en poder mejorar su formación.

**c. ¿Cómo cree que ha afectado al rendimiento de los alumnos?**

El haber trabajado en equipo ha facilitado la implantación del trabajo cooperativo con alumnos.

Si el profesor está más formado y más motivado, lógicamente el alumno aprende más.

**d. ¿Cómo cree que ha afectado a la percepción de los padres sobre el colegio?**

Creo que a partir del curso pasado y este, están llegando inputs de que las familias están notando cambios en las maneras de trabajar, en la manera de motivar a los alumnos. Recibimos noticias de que las familias perciben nuevos aires.

El musical que se hizo este año, aunque no es un proyecto directamente de 2.0 sí es una consecuencia de los trabajos de 2.0. y las familias lo han notado.

También el uso de las TICs. Renovado impulso.

Las familias ven que La Farga está viva.

**Compartir conocimiento: ¿Se hace algo?**

Todavía es una asignatura pendiente. Nos falta mucho por avanzar. Es un punto de mejora.

**7. ¿Cree que otros colegios/instituciones llevan a cabo procesos como Institució 2.0? ¿Qué se podría aprender de Institució 2.0, en cuanto a la manera de participar, que pudiera servir a otros colegios?**

No lo conozco, no sé como otros colegios realizan sus procesos de mejora, el mecanismo interno, aunque sí sé que innovan.

Lo que se puede aportar: modelo de la implicación de todo el profesorado en el proyecto de mejora. Dar el protagonismo al profesorado, no una cosa extra sino algo que sale desde abajo.

¡Cuál ha sido la clave para que participen tantos profesores? No lo sé, pero se ha conseguido, en un % muy elevado ha participado y sigue participando. Se ha contado con ellos desde el principio. No ha sido un proceso impuesto diseñado por otro y que te daban por hecho, bien pensado, pero sin implicarte.

## **ENTREVISTA N° 3 A: MÓNICA LARRUI**

**RESPONSABILIDAD:** Directora de Escuela Infantil La Farga.

**AÑOS EN IFE:** 13 años, desde la apertura de EI La Farga.

Realización entrevista: 5/6/2012. 40 minutos.

### **1. ¿Qué entiende por participación escolar? Indicar brevemente ámbitos y personas que participan en este centro.**

Hay dos ámbitos: padres y profesoras. La participación de los padres es algo desde el inicio, es un sello de identidad, que son escuelas de padres, creadas por su iniciativa, y que de manera natural se ha promovido la comunicación fluida con ellos. Un ejemplo son los matrimonios encargados de curso, que favorecen la comunicación entre padres y dirección, contribuyen a generar un clima cómodo de familia, de estar en casa. Pienso que los padres participan mucho, en las actividades formativas y también porque yo como directora pienso que nuestra principal labor es la atención personalizada a los padres. Siempre que lo necesitan, estás con ellos para atenderles. Lo palpan desde la primera reunión informativa, se les escucha, y las soluciones siempre son individuales.

El sello de estos colegios es la participación de las familias a través de la atención personalizada.

El otro ámbito son las profesoras. El 2.0 ha ayudado mucho. Creo que estamos en un momento de cambio radical, no hablo solo de estos colegios, sino en general, creo que la dirección de cualquier empresa tiene que funcionar de otra manera. Hoy en día es muy importante la innovación, el pensamiento creativo y la participación de todo el mundo. La dirección muy jerarquizada con grupos de trabajo muy definidos, sin permitir la participación de todo el mundo, hoy en día no tiene sentido. El gran reto es que dentro de una organización siempre hay personas que quieren los cambios y personas a las que les cuestan. El reto es conseguir la participación en un clima de comunicación.

### **2. ¿Qué es Institució 2.0?**

Fue un proceso a raíz de los 40 años de IFE, en el que se quiso implicar y motivar a todo el profesorado para hacer un cambio a nivel de innovación pedagógica, de motivación de todas las personas, y de diseñar un plan estratégico con la participación de todos los profesionales de IFE con un plazo hasta el 2015. Dio un gran empuje, motivó mucho a la gente, hizo que se viese todo lo positivo que había y que a veces no somos conscientes, y que a partir de ahí se ha iniciado un nuevo periodo.

### **3. ¿Qué implicación ha tenido usted personalmente en Institució 2.0?**

Animar a los equipos del colegio en los diferentes proyectos, dándole importancia y características de investigación.

**Cómo se eligen los temas:** se hizo de forma conjunta. Ya eran cosas en marcha, porque acabábamos de celebrar el 10º aniversario del parvulario (1999). Para esa

ocasión, el consejo de dirección del parvulario dimos muchas vueltas sobre cómo celebrarlo y en vez de realizar una gran fiesta, pensamos que lo que queríamos hacer era profundizar en el proyecto Guía Le llamamos el 10@. Es como si nosotras hubiéramos empezado el 2.0 un año antes. Para nosotras el 2.0 era continuación de lo que ya habíamos empezado. Los temas los habíamos decidido desde consejo de dirección, pero aquí las profesoras se implican a la velocidad del rayo.

**4. ¿Cómo ha afectado Institució 2.0 a la marcha del colegio?**

**a. ¿Qué cambios son más palpables?**

Se ha perdido el miedo a los cambios. Se ha ganado seguridad y confianza en que nosotras somos capaces de investigar y liderar procesos desde el colegio.

A nivel concreto, el trabajo en grupo flexible, con menos número de niños. A nivel organizativo se ha conseguido y se ha unido el trabajar con menos niños con el cambio metodológico, tanto en lenguaje, matemáticas, habilidades en Llar, Atrium.

**b. ¿Tenía alguna expectativa sobre este proceso que no se haya conseguido en su opinión?**

No es que no se haya conseguido. Para mí tenemos que estar siempre en un proceso de mejora continua y esta mejora por lo tanto sigue.

Mi espina es la música, y ahora voy a por ello, pero ya tengo un contacto.

**c. ¿Se ha cerrado ya Institució 2.0 o continúa?**

Esto tiene que ser siempre. Pero tan importante es tener una actitud de formación continua, de cambio, de evaluación, como tener un esqueleto muy claro de lo que es inamovible y ser fiel a los orígenes. Para mí la excelencia en estos colegios es la fidelidad a los orígenes y la innovación y el espíritu evaluación y de mejora continua.

**5. ¿Por qué cree que se ha contado con tanta gente (los 700 profesores) para emprender este proyecto de renovación de la institución?**

Porque es un sello de identidad de los colegios: para educar bien a los alumnos, primero son los padres, después los profesores y luego los alumnos. Desde el inicio, siempre ha estado la formación y el contar con los profesores. Se contó con todos porque todos tienen que opinar y la opinión de todos es importante. También es propio de estos colegios el espíritu de mejora en las cosas pequeñas, en lo que cada uno toca de cerca, lo que cada uno entiende.

**a. ¿Se podría haber hecho de otra manera? ¿Cómo?**

**b. ¿Qué ventajas cree que tiene contar con los profesores?**

Si todos participan, hay más ojos que ven, hay más riqueza. Si se hace el cambio desde dirección a lo mejor hay una visión muy global, pero luego se quedan fuera otras cosas más pequeñas. Si dejas participar a todo el mundo, el cambio es más completo y más real. Los que sacan adelante los proyectos son las profesoras en el día a día en el aula.

**c. ¿Qué inconvenientes cree que tiene que participen tantas personas?**

En todos los equipos tiene que haber una persona que sepa liderarlo: que sepa escuchar a todo el mundo, que sepa hacer participar a todo el mundo, que sepa poner unas metas concretas, un tiempo a las reuniones, timing de lo que hay que conseguir, metas realistas. El peligro cuando participa mucha gente es que se hable mucho y no se concrete. Esto depende del liderazgo de los jefes de equipo.

*¿Se ha descubierto a gente nueva con estas dotes?* Sí, aunque también esto genera inestabilidad en un momento determinado. La gente se ha sentido más reconocida.

**¿Hay inestabilidad en el cambio?** Siempre hay gente con miedo a los cambios, depende de la visión. Hay quien empuja con una visión más a l.p., y hay quien es más de gestión con una idea más organizativa que da seguridad y va pautando los objetivos a l.p., poniéndolo en marcha. La gente más de gestión tiene más miedo a los cambios pues le genera inseguridad todo lo que no sea control. Para generar un cambio no se puede controlar todo.

Solo hay una solución, y es que la gente vea que el cambio se va a producir. Tiene que haber cordialidad, espíritu de equipo, de escucha, un equilibrio entre el cambio sin negar lo anterior, pero hoy en día hay que estar abierto a los cambios. Hay que apoyarse en la persona a la que le genera menos miedo y así ir superando los propios. Principalmente es que se vea que desde dirección se tiene claro el objetivo y que eso es inamovible.

**d. ¿Qué le ha aportado personalmente poder participar en este proceso?**

2.0 y trabajar en IFE, que para mí es lo mismo. Es la gran formación que he recibido desde que estoy aquí. IFE te da la seguridad de estar en una empresa con mucho conocimiento del ámbito educativo, son muy realistas respecto al mundo en que se vive, se anticipan a los problemas y a los cambios, y ves como los van gestionando. Te da una seguridad increíble. Y a la vez dan mucha libertad al director dentro del colegio. Favorecen que haya un estilo propio de funcionamiento de cada colegio, dentro del proyecto general. Es un lujo que no se da en todas partes: el apoyo de la formación, del conocimiento, de la experiencia, y a la vez la confianza y la libertad de acción, es un lujo.

**e. ¿Qué dificultades ha encontrado para participar en este proceso?**

**f. ¿Se podría haber implicado a otras personas, como a padres y alumnos? Si se ha hecho, ¿cómo? Si no se ha hecho, ¿por qué cree que no?**

Yo no sé por qué no se ha hecho. Yo personalmente he echado en falta que por lo menos no se hubiera invitado a participar a los MECs, porque para mí las dos piezas clave del colegio son profesoras y mecs. El nivel de satisfacción que habría supuesto para los padres el darse cuenta de la empresa educativa en la que están. Fue una pena que eso no se visibilizase. También entiendo que al ser una cosa interna creó un clima más cómodo para el profesorado. Otro problema es que son colegios son muchas familias; abrir la puerta a los mecs habría sido mucha gente.

**g. ¿Ha sido formado en técnicas de participación?**

Nos dieron un material en una guía. Sobre todo sacado de planes de calidad trabajados por otros colegios, con pautas claras sobre trabajo en equipo... También en las sesiones de formación que recibimos a lo largo de los años nos han dado sesiones de comunicación, trabajo en equipo...

**h. ¿Qué papel ha tenido la dirección del colegio y la dirección de IFE en este proceso?**

Entre todos los colegios, por esta libertad de acción que se favorece, no había mucha comunicación. El 2.0 hace que esto sea posible y aumenta la comunicación interna, compartir conocimiento.

IFE tiene una actitud de servicio y de apoyo respecto a todos los colegios. Da confianza y hay muy buena comunicación.

**6. Teniendo en cuenta la importancia de la participación para el desarrollo de Institució 2.0:**

**a. ¿Cómo cree que ha afectado este aspecto a la motivación del profesorado?**

Ayudó a que todos fueran conscientes de que formaban parte de un gran proyecto. Y esto en infantil no es tan fácil porque el día a día es duro, el trabajo es muy concreto. Las profesoras siempre habían tenido el orgullo de trabajar en La Farga Infantil, pero a raíz del congreso tienen el orgullo de pertenecer a IFE. Les sirvió para visibilizar lo que era Institució. El congreso sirvió para palpar lo que era Institució de una manera positiva, de generar confianza y comunicación.

**b. ¿Cómo cree que ha afectado al desempeño profesional del profesorado?**

Ha ayudado a crecer porque el darte cuenta de que estás en un gran proyecto te hace ver que a través de tu día a día, tienes posibilidades de desarrollo, que estás haciendo un gran bien, y que lo que haces no acaba el año que tú tienes. Te da visión de conjunto.

Se han dado cuenta de que hay un interés real por cada una de ellas, por formarlas, y un interés por su crecimiento profesional.

Se ha profundizado en los temas que se han estudiado. ¿Cómo mantenerlo?

Hay un punto claro de mejora que es la Evaluación. Hay que ir a pruebas objetivas de evaluación para que este proceso no se corte. Es un paso concreto que hay que dar y que asegurará que vamos haciendo las cosas mejor en el tiempo, que se hacen cambios sin mover lo que no hace falta.

También se han descubierto personas con un estilo más investigador. Se ha visibilizado más a las personas con potencial investigador, que son poco habituales en infantil. Suelen ser poco valoradas, porque tienen un discurso diferente, son menos concretas, la gente no las acaba de entender, y este proceso ha hecho que se les valore más y esto es muy importante.

**c. ¿Cómo cree que ha afectado al rendimiento de los alumnos?**

Creo que ha afectado por el cambio metodológico, de participación más activa del alumno, una actitud de las profesoras de más escucha y diálogo, y una atención más

personalizada porque se han creado grupos flexibles. Y una mayor seguridad a la hora de trabajar desde la globalidad, de forma más integral. También darse cuenta de la importancia de la edad que están tratando.

**d. ¿Cómo cree que ha afectado a la percepción de los padres sobre el colegio?**

Pienso que no comunicamos suficiente. A algunos les habrá llegado el aire de innovación. Todos los padres saben que hay un plan estratégico y que es para todas las escuelas de IFE. A nivel general les ha llegado, pero los cambios concretos, quizás no porque los padres estaban acostumbrados a que en parvulario había cambios.

**7. ¿Cree que otros colegios/instituciones llevan a cabo procesos como Institució 2.0? ¿Qué se podría aprender de Institució 2.0, en cuanto a la manera de participar, que pudiera servir a otros colegios?**

Seguro que hay otros colegios que lo hacen, porque es necesario. En cualquier colegio sabes que lo que no parta del profesorado no sale, es así. Tiene que haber al mismo tiempo la firmeza y la guía de la dirección, porque si eso no está tampoco salen las cosas. Cualquier persona que trabaje en colegio lo sabe. Un profesor, cualquier cosa que le venga dada, no sirve, tiene que nacer de ellos. Hay que conseguir que lo que desde dirección se ve claro, salga del profesorado, aunque haya que variarlo un poco.

Hay algo propio de IFE que es que somos un grupo de colegios y hay fluidez para compartir lo que se hace. Formación conjunta a todos los colegios, abarata la formación y puede participar más gente. Los colegios que no pertenecen a un grupo sería interesante asociarse a alguna red de colegios.

Otra ventaja es el asesoramiento que nos proporciona IFE, que es una visión externa al colegio y que no se ven desde dentro metidos en el día a día.

Tenemos que estar en contacto con otros colegios y con el entorno.

---

**ENTREVISTA Nº 4 A: TERESA MARTÍNEZ**

**RESPONSABILIDAD:** Directora del Colegio La Vall.

**AÑOS EN IFE:** 26 años. 10 años como profesora de Filosofía de Bachillerato y miembro del consejo de Dirección. 16 años como Directora.

Realización entrevista: 5/6/2012. 37 minutos.

**1. ¿Qué entiende por participación escolar? Indicar brevemente ámbitos y personas que participan en este centro.**

Las cosas interesantes de la vida nacen y crecen con el apoyo y los talentos de mucha gente. Participar no es solo ayudar o colaborar, sino que desde que nace una idea,

esas personas hacen que la idea se desarrolle y se encarne de forma profunda en la vida del colegio.

Dejar participar es dejar las cosas un poco abiertas, es diferente a dar algo hecho y pretender que el otro obedezca unas consignas o haga una parte del trabajo.

Para mí es un tema importantísimo. Cuando llegué como directora mis dos preocupaciones eran: no estropear la labor de la anterior directora y la segunda, pasar de una dirección vertical a una horizontal, por equipos. En esta idea, las cosas no están tan controladas. Importa mucho contar con las personas, con sus talentos, ponerlos en juego a través de equipos. Florecen iniciativas que van más allá de lo que uno hubiera pensado o diseñado. Importante es saber con quien cuentas. Para delegar hay que saber asumir iniciativas que van de abajo arriba, de forma dinámica. También quiere decir que sabes muy bien quien tienes alrededor. Hay una confiabilidad inicial basada en el conocimiento de esa persona y de sus talentos. Soy crítica en el sentido que trabajar en equipo por trabajar en equipo no tiene resultados. Juntos vamos más lejos que solos, pero si estas personas tienen el perfil para hacer y estar en el lugar en el que hay que estar. Si no el equipo lo que hace es diseminar errores, dificultades... Hay equipos que por lo tanto tienen que terminar y no continuar. Los equipos no eficaces no hay que alentarlos.

Participación del profesorado en los equipos docentes. 2.0 nace con una idea maravillosa, que el cambio, el camino por el que hay que ir nace de dentro, de una manera interna; el cambio lo tenía que desarrollar el mismo profesorado, a la vez con unas directrices clarísimas por parte de IFE. El proceso estaba muy bien organizado, muy bien segmentado. Nos daban tareas y términos. Se hizo una combinación de levantar la creatividad de los colegios, y a la vez pasada luego por un filtro interesante de saber descubrir las iniciativas mejoras, darles tiempo, un proceso. Se siguió una metodología muy estricta. A veces costaba esta metodología. IFE dio mucha libertad y exigencia en el protocolo.

Institució 2.0 fue un ejemplo de participación, pero en el colegio, pero siempre se ha participado, también las familias. En comisiones de trabajo. Ha sido muy frecuente que en temas importantes hemos requerido la ayuda de algún padre/madre que podían aportar algo sobre el tema. Siempre hemos hecho un mix de padres, profesores, dirección.

La participación de las alumnas en el colegio creo que es un ámbito en el que se podría mejorar. Los consejos de curso....la gente joven requiere trabajar, tocar, ser parte; no hacer cosas sino ser parte de un proyecto. Cuando se lo hemos planteado, proyectos como el de robótica, las alumnas se lanzan, porque les gusta, no tenerlo todo hecho.

## **2. ¿Qué es Institució 2.0?**

Nace de un aniversario, los 40 años, igual que las personas que llegado un cierto momento hacemos un parón, pensamos.... Se lanza la idea del congreso, como congreso interno. No se quiso hacer de forma externa, de marketing, de enseñar el colegio...esto es interesante, pero 2.0 quiso ser repensar otra vez quien somos, cual es nuestra identidad, nuestra misión, visión y valores. Emergió una profundización y actualización del carácter propio, cómo nos explicábamos hacia afuera, como actualizar el mensaje sobre educación.

También en el ámbito docente redefinir el modo pedagógico en el marco del sXXI.

Cada colegio pensó, la dirección en colaboración con los profesores, una idea previa de la identidad. Todos pudieron aportar al documento su visión.

También se convocó a todo el profesorado y se les dio una hoja con todos los puntos del ideario y se les preguntó sobre qué áreas querían trabajar y cuales les parecían más importantes. De aquí salieron las preocupaciones de todo el profesorado de IFE, los temas clave y quien quería investigar y pertenecer a un equipo.

Eran unas parrillas inmensas por colegios, temas, viendo que temas a tratar, si se podían hacer equipos intercolegiados....cada colegio luego fue trabajando y siguiendo sus equipos.

### **3. ¿Qué implicación ha tenido usted personalmente en Institució 2.0?**

Como directora mi tarea es ver si lo que hacemos se puede hacer con mayor seguimiento y mayor profundidad. Desde hace varios años en La Vall trabajamos con temas de calidad y estamos acostumbradas a hacer comisiones de seguimiento de calidad, definiendo por dónde queremos trabajar, con áreas de mejora. Con el 2.0 no se trataba de doblar el trabajo sino hacer una síntesis entre 2.0 y los modelos de calidad que ya estábamos usando. Nosotros ya nos habíamos planteado profundizar en algunas áreas, que al colegio le interesaba, y a la vez había las ilusiones del profesorado y las indicaciones de IFE. Hicimos un trabajo de tejer y salieron 24 proyectos.

Hubo que liberar a dos personas para que organizaran todo esto y en el Consejo de dirección también nos dividimos en grupos de trabajo.

Como directora me impliqué y disfruté muchísimo. Estuve en varios equipos de trabajo (necesidades de familias nuevas, que fue un tema sociológico muy intelectual; también el cleal, sobre enseñanza de inglés).

### **4. ¿Cómo ha afectado Institució 2.0 a la marcha del colegio?**

#### **a. ¿Qué cambios son más palpables?**

IFE es distinta antes y después del 2.0. Fue un acierto marcar finalmente unas líneas estratégicas. Cuando participa tanta gente y se trata de cada uno encuente el hueco a sus expectativas, es difícil luego no perder el rumbo y unificar todas esas iniciativas individuales. El rumbo siempre es focalizado, concreto, objetivos medibles. IFE dio un salto cualitativo al recoger todo el congreso 2.0 y plasmarlo en las 6 líneas estratégicas.

La euforia que había entonces porque había algo de recursos para lo extraordinario, hoy ya no sigue estando. Al volver a focalizar en las líneas estratégicas se marca un rumbo con la misma metodología del 2.0 (que hacemos, como lo hacemos, como nos organizamos). Cada colegio camina a su aire, no todos partimos de lo mismo, pero todos vamos dando cuenta de lo que alcanzamos, como lo hacemos...

La metodología del 2.0 ya forma parte de la manera de trabajar en IFE. Una de las líneas más de éxito es el trabajo cooperativo.

La actualización del Proyecto, no redefinición porque la esencia del colegio no cambia: sigue siendo un colegio de familias, que atiende a la persona, que queremos

que el alumno sea una persona con virtudes cristianas al servicio de la sociedad y que de lo mejor de si mismo. Esto no cambia. Cambia la manera de abordarlo, de hacerlo.

La revolución pedagógica ya se ha hecho y forma parte de lo normal.

- b. ¿Tenía alguna expectativa sobre este proceso que no se haya conseguido en su opinión?**
- c. ¿Se ha cerrado ya Institución 2.0 o continúa?**
- 5. ¿Por qué cree que se ha contado con tanta gente (los 700 profesores) para emprender este proyecto de renovación de la institución?**
- a. ¿Se podría haber hecho de otra manera? ¿Cómo?**

La mirada de IFE ha sido a la persona de los profesores. Me parece de una gran calidad humana, que no sale de marketing, ni para quedar bien delante de nadie. ¿Se podría haber hecho de otra manera? Si, por ejemplo a los 25 años se hizo también un congreso fantástico, sobre éxito escolar. Fue una posición externa, de mostrar lo que era IFE. Era lo que se necesitaba entonces. Pero el hacerlo con los profesores supone una madurez de la institución, de mucha coherencia. Hablamos siempre de la persona del alumno, de la familia, y ahí está el profesor que es el que lo vehicula todo. Mirar al profesor me parece de lo más coherente y lo más eficaz, porque el que educa a los niños no es el director, ni el coordinador, es el profesor.

Se podría haber hecho de otro modo pero los resultados habrían sido distintos.

- b. ¿Qué ventajas cree que tiene contar con los profesores?**
- c. ¿Qué inconvenientes cree que tiene que participen tantas personas?**

Peligro de la dispersión, del desánimo porque no se pueda llevar a cabo, desánimo de la organización y decepción del profesor por expectativas no cumplidas. Lo he detectado en algún trabajo que no se ha implementado y las personas que han trabajado se sienten frenadas y decepcionadas.

Creo que la labor de IFE ha sido muy buena y la dispersión se ha paliado. Pienso que sí ha habido trabajos que se han quedado en el cajón. Es un reto entonces, rescatar esos trabajos, o aquellas personas.

- d. ¿Qué le ha aportado personalmente poder participar en este proceso?**

El orgullo de pertenecer a IFE. Orgullo corporativo. Los profesores notaron, sobre todo en la celebración final, el pertenecer a un grupo grande. Poder ver el trabajo de otros colegios y compartir conocimiento, nos ha abierto a otros.

- e. ¿Qué dificultades ha encontrado para participar en este proceso?**

Exceso de trabajo y a veces no poder rematarlo bien.

- f. ¿Se podría haber implicado a otras personas, como a padres y alumnos? Si se ha hecho, ¿cómo? Si no se ha hecho, ¿por qué cree que no?**

En algún momento se pensó en que interviniieran padres, pero cuando una cosa está focalizada, se pierde energía si no lo haces así. No era el momento de padres y alumnos.

**g. ¿Ha sido formado en técnicas de participación?**

En el colegio partíamos de protocolos de FQM y teníamos base de trabajo en equipo. Se hizo más formación a los responsables de los equipos.

**h. ¿Qué papel ha tenido la dirección del colegio y la dirección de IFE en este proceso?**

**6. Teniendo en cuenta la importancia de la participación para el desarrollo de Institució 2.0:**

**a. ¿Cómo cree que ha afectado este aspecto a la motivación del profesorado?**

La participación era voluntaria. Hubo en el primer momento que eliminar algún equipo por falta de fundamento entre el tema y las personas. El trabajo de 2.0 afectó a la motivación del profesorado y en la aplicación concreta de los proyectos: lo que se dijo, se ve que efectivamente se realiza y eso aumenta la motivación.

**b. ¿Cómo cree que ha afectado al desempeño profesional del profesorado?**

Claramente en dos aspectos: en el modo de abordar la situación de aprendizaje y en lo que el profesor piensa de sí mismo. Me piden participar en congresos...hay mayor dinamismo a la hora de participar en el exterior.

**c. ¿Cómo cree que ha afectado al rendimiento de los alumnos?**

De momento no tengo esa certeza. Tengo la esperanza, pero no certeza, aún. Rendimiento se trata de cosas concretas. La motivación, las actitudes se notan en seguida. Los resultados tardan más en llegar: subir el nivel de matemáticas o de lengua...no tengo conocimiento.

**d. ¿Cómo cree que ha afectado a la percepción de los padres sobre el colegio?**

En el momento del 2.0 los padres si tienen percepción de dinamismo, retos, oportunidades, profesorado activo.

**7. ¿Cree que otros colegios/instituciones llevan a cabo procesos como Institució 2.0? ¿Qué se podría aprender de Institució 2.0, en cuanto a la manera de participar, que pudiera servir a otros colegios?**

No conozco este proceso en otros sitios. Veo dinámicas de renovación pedagógica desde fuera. Instituciones que funcionan como foro pedagógico. El resto de organizaciones de colegios agrupados no sé si hacen algo parecido, quizás les falta dirección única.

Lo que se puede aprender es que normalmente se habla de profesorado, de autoridad, de prestigio, de profesor anticuado, se oyen muchas cosas, que los alumnos están en manos de personas que no están al día....De 2.0 se puede aprender el prestigio que se da al profesor: confiar en él y darle armas para que lo pueda hacer

mejor. Prestigiar al profesor en su labor docente. La manera más bonita y eficaz es que pueda renovarse él personalmente, en el aula, con sus compañeros, otros profesores.

---

**ENTREVISTA Nº5 A: JUAN CARLOS HERNANDO**

**RESPONSABILIDAD:** Director Colegio La Farga.

**AÑOS EN IFE:** 2 años.

Realización entrevista: 5/6/2012. 30 minutos.

**1. ¿Qué entiende por participación escolar? Indicar brevemente ámbitos y personas que participan en este centro.**

Participación: ¿excluimos el trabajo del día a día?...participar es cumplir con tu trabajo ordinario, el horario estipulado de acuerdo a tu titulación. Esto es una parte. Pero para mí el sentido completo de la palabra participación es exceder ese trabajo y llegar a implicarte activamente en la innovación y mejora continua. Estar por encima de lo que debes hacer por convenio. Si no, participas pero de una forma más pobre.

En el 1º nivel todos participan y en todos los ámbitos; si vas al segundo nivel te encuentras que participan muchos menos, pero bastantes. En los 6 ámbitos de Institució 2.0, la participación está siendo más activa en primaria que en secundaria. Muchas personas. Por ejemplo en la línea del trabajo cooperativa está participando el 100% del profesorado de primaria, mientras que de secundaria, de verdad participan pocos. La dinámica de secundaria, con horarios más acotados y más grupos por profesor, hace más difícil que se pueda implementar esta metodología cooperativa. Además la mentalidad del maestro es más soñadora y vocacional que la del especialista, que es más pragmática. Los profesores tienen además menos confianza en los alumnos de secundaria, y piensan que será más difícil hacer participar a estos alumnos.

**2. ¿Qué es Institució 2.0?**

Es una elección, y se eligieron en base al congreso 6 ámbitos amplios. Es una autorevisión continua. Es una obligación contra el espíritu latino de improvisación. Se trata de pararte, pensar y hacer un plan de dónde quieras llegar. Las 6 líneas no se llevan a la par, unas van más avanzadas que otras, pero existe un plan periódico de qué quiero hacer, cómo lo quiero hacer y con qué recursos y cuándo. Aunque te obliga a planificarte no te cierra puertas. Se trata de hacer visible dónde estás, dónde quieras ir y cómo quieras ir. Otra cosa es la realidad, pero avanzas. Institucio 2.0 es una “máquina” que te obliga a avanzar, te va empujando por detrás.

**3. ¿Qué implicación ha tenido usted personalmente en Institució 2.0?**

Llegué como director del colegio después del congreso de Institució 2.0 para poner en marcha las líneas estratégicas que surgen de él.

A mí me ha afectado mucho personalmente, porque yo hago una distinción entre gestión y dirección. Yo vine a dirigir La Farga, no a gestionarla. Si no hay innovación, no hay dirección, si no hay mejora, no hay dirección, si no hay cambio no hay dirección. Me encanta, si hay algo que cambiar. Me he implicado absolutamente en todos los ejes. He priorizado dos, los más pedagógicos.

#### **4. ¿Cómo ha afectado Institució 2.0 a la marcha del colegio?**

##### **a. ¿Qué cambios son más palpables?**

La unidad: los profesores de primaria y secundaria se han conocido por primera vez. Porque las actividades de 2.0 se hacen todos juntos. También unidad con los otros colegios, porque también hacemos las actividades todos juntos. Ahora vengo de un curso de trabajo cooperativo con personas de todos los colegios mezclados. Te encuentras con personas con los mismos problemas y que las soluciones de unos valen para otros. Las estrategias de una coordinadora de un colegio de chicas valen para el coordinador de un colegio de chicos.

Se comparte conocimiento, por ejemplo yo he ido a dar cursos a Llaut, que es el colegio nuevo de Mallorca.

La gente se ha dado cuenta de que se puede innovar sin que eso suponga una carga extraordinaria. Es uno de los problemas cuando pides innovación, porque la gente te dice sí, pero cuándo. En Llaut y La Farga lo estamos haciendo, si me permites tratando a los profesores como si fueran "madres de familia", es decir, un plan en el que es en el horario laboral en el que se innova y se hacen los cambios. Es algo que puedes aprender de los colegios de chicas, por ejemplo. Cómo lo hacemos: creatividad al poder. Hemos acabado con grandes explicaciones teóricas y estamos trabajando "como el aceite", formando dentro del aula de uno en uno, un profesor con otro. La innovación no es enemiga de la calidad de vida.

##### **b. ¿Tenía alguna expectativa sobre este proceso que no se haya conseguido en su opinión?**

Muchísimas cosas. Estamos empezando. Es un plan de 5 años y aún estamos atrás, pero avanzamos.

##### **c. ¿Se ha cerrado ya Institució 2.0 o continúa?**

#### **5. ¿Por qué cree que se ha contado con tanta gente (los 700 profesores) para emprender este proyecto de renovación de la institución?**

##### **a. ¿Se podría haber hecho de otra manera? ¿Cómo?**

No se me ocurre otra manera. Creo que se ha hecho muy bien. Se da un golpe informativo a los 700, y luego se aprovechan sinergias. Se ve qué colegio despunta y se le pide ayuda para los otros.

##### **b. ¿Qué ventajas cree que tiene contar con los profesores?**

##### **c. ¿Qué inconvenientes cree que tiene que participen tantas personas?**

- d. ¿Qué le ha aportado personalmente poder participar en este proceso?**
- e. ¿Qué dificultades ha encontrado para participar en este proceso?**
- f. ¿Se podría haber implicado a otras personas, como a padres y alumnos? Si se ha hecho, ¿cómo? Si no se ha hecho, ¿por qué cree que no?**

Hay una segunda fase que será inevitablemente contar con los padres. Como escuelas de familias que somos. La primera fase es contar con los profesores, pero seguro que habrá una segunda fase. Ahora ocurre que a veces los padres no saben ayudar a sus hijos con los deberes porque la metodología que empleamos no la conocen.

- g. ¿Ha sido formado en técnicas de participación?**
- h. ¿Qué papel ha tenido la dirección del colegio y la dirección de IFE en este proceso?**

Sin dirección de IFE y del colegio no funciona. La gente espera que le dirijan, que le apoyen con horario o recursos. Sin la dirección no funciona. IFE va detrás como la hormiguita machacando y te hace salir de la rutina.

## **6. Teniendo en cuenta la importancia de la participación para el desarrollo de Institució 2.0:**

- a. ¿Cómo cree que ha afectado este aspecto a la motivación del profesorado?**

Cuando yo llegué al colegio, me lo encontré muy desmotivado. 2.0 les ponía en guardia. Estaban en una fase muy anterior. Hemos hecho un año de ilusionar, quitar miedos...el congreso no motivó mucho porque muchas propuestas no desembocaron en ejecución. El ambiente general era de desmotivación, después de un año estamos ya aplicando 2.0 y va muy bien. Lo estamos haciendo en el horario y contando con la implicación directa del profesorado.

- b. ¿Cómo cree que ha afectado al desempeño profesional del profesorado?**

Están descubriendo cosas que no habían pensado de sus alumnos, gracias a la nueva metodología. Les está rompiendo esquemas.

- c. ¿Cómo cree que ha afectado al rendimiento de los alumnos?**

Está por medir. Aún no hay años para saber. Pero sí veo a los niños orgullosos de estar en La Farga. Si la técnica es buena y la motivación es buena, el rendimiento es esperable.

- d. ¿Cómo cree que ha afectado a la percepción de los padres sobre el colegio?**

Nos hemos vendido poco. De momento hemos explicado de forma teórica el cambio. Pero creo que su percepción es más por el estado de ánimo de los niños que directamente por el 2.0. Está unido. Los empresarios o altos directivos entienden mejor nuestro lenguaje sobre “plan, estrategia, misión”.

**7. ¿Cree que otros colegios/instituciones llevan a cabo procesos como Institució 2.0? ¿Qué se podría aprender de Institució 2.0, en cuanto a la manera de participar, que pudiera servir a otros colegios?**

Hay dos tipos de colegios, a parte de los públicos: los que pertenecen a una institución global y los que van por libre. Los de grupo tienen estas cosas, planes, etc. Quizá la chispa de novedad es que IFE no lo hacía antes y ahora sí, y en otros sitios es más mecánico. Quizá también el impulso siempre viene de arriba, y en el congreso el cambio vino de abajo, y arriba se digirió y salieron las 6 líneas. Es interesante hacer congresos de innovación, de forma que el proyecto de la institución entera fuera propuesta de todos los profesores.

Los colegios que van de 1 en 1 algunos se han unido, conozco dos experiencias, una a través de una patronal, y otro por una persona individual que propuso crear el grupo. Se compartía, pero sólo directores. Ninguna de estas dos iniciativas parte de abajo sino de los directores, desde arriba.

IFE saca su propuesta preguntando a la gente desde abajo.

---

**ENTREVISTA Nº6 A: TEISA DALMAU**

**RESPONSABILIDAD:** Directora del Departamento de Orientación y Atención a la Diversidad. Colegio La Vall.

**AÑOS EN IFE:** 17 años.

Realización entrevista: 6/6/2012. 36 minutos.

**1. ¿Qué entiende por participación escolar? Indicar brevemente ámbitos y personas que participan en este centro.**

Para mí es contribuir a la mejora de cualquiera de los ámbitos de la escuela. No existe un colegio, son las personas las que hacen el colegio. Sin la participación escolar, no hay colegio. Es el maestro el que hace la escuela. Según su grado de compromiso: aquí hay profesoras que llevan la camiseta de La Vall, pero las hay que la llevan tatuada...necesitas gente que viva desde muy dentro el colegio, son la gente que participa, gente valiente, que se atreve, que opina, para bien o mal. La participación escolar es la construcción del colegio, construir la identidad y quién es y qué hace. El ámbito fundamental es el maestro. Si no participa el maestro, la escuela se convierte en un organismo burocrático, cada uno en su clase, con sus alumnos...

**2. ¿Qué es Institució 2.0?**

Fue un sueño para mí. Yo inicié haciendo asesoramiento infantil externo en varias escuelas. Por eso conocía muchos colegios y al trabajar para IFE pensaba qué pena que este proyecto que hacen en Geronia no lo sepan los de Lérida, o al revés... no

se compartía nada. Previo a Institució 2.0, se realizaban reuniones de coordinación de las 7 escuelas de Infantil de IFE, sobre aspectos colegiados desde IFE. A raíz de esta reunión salió la idea de hacer una Fira Pedagógica, en la que se compartiera lo que hacían en cada colegio. Fue un día organizado en EI La Farga, en el que cada escuela infantil llevaba algún (1 o 2 o ....) proyecto y lo explicaba. Esto fue una semilla del 2.0. Fue un éxito, cada colegio hacía una ponencia: lectura, matemáticas....y luego había stands. De ahí salió la idea. Institució 2.0 fue lo mismo....pero a lo grande. Tantos colegios juntos, era absurdo no compartir el conocimiento. Para mí es un sueño, porque de aquello pequeño de infantil sale algo enorme, de gran potencial, donde magníficos profesionales pueden explicarse y compartir cosas, que no hacen por estar en espacios geográficos diferentes. A raíz de las nuevas tecnologías es más fácil...todo ha ido ayudando.

### **3. ¿Qué implicación ha tenido usted personalmente en Institució 2.0?**

Organizar y hacer seguimiento de todos los equipos de La Vall (24) Creo que aquí no participaron 10 o 12 personas. Ayudarlas, servirlas en guiones, estructuras, en la parte de cuestionarios, plazos.

Los temas fueron propuestos como grandes marcos por IFE, y cada uno se apuntaba al área que más interés tenía para él. Grandes líneas. En La Vall hubo gente para todos, en colegios más pequeños hubo que elegir. Fue ocasión para solucionar problemas.

Ayudé en asesoramiento pedagógico y psicopedagógico, también en apoyo de investigación, de metodología, pues se hacían casi como mini-tesinas. Supervisar, seguir.

Al hacer esto en medio del curso era importante que alguien animara los equipos y los siguiera, ese era mi papel, de animadora. Soporte de que sintieran que había alguien pendiente de sus avances, dificultades, de lo que hiciera falta.

### **4. ¿Cómo ha afectado Institució 2.0 a la marcha del colegio?**

#### **a. ¿Qué cambios son más palpables?**

Un cambio clarísimo por ejemplo es cómo se enseña el catalán en primaria: sería un cambio curricular. Han cambiado sobre todo aspectos metodológicos. Ha servido para revisar cosas que se daban ya por buenas, que al someterlas a un análisis más riguroso se ven muchas áreas de mejora. Ha sido romper con el conformismo, con las zonas de conforto. Lo que funcionaba se ha mantenido pero lo que no se ha cambiado. 2.0 fue un empujón para cambiar lo que ya se veía que hacía falta cambiar. Es un antes y un después metodológico.

Otro cambio es que se descubrió gente. En proyectos transversales había gente de todo el colegio. Se encontraban profesoras de P5 con profesoras de secundaria (del mismo área, por ejemplo catalán) y descubren afinidades personales, pero también profesionales, que ha fomentado que estas personas sigan encontrándose para hablar, qué se yo, por ejemplo el otro día hablábamos de fonética una profe de P4 con una de Bachillerato. Ha ayudado a hacer más colegio.

También aumentó el nivel de conocimiento del profesorado porque obligó a leer y estudiar cosas muy diferentes de lo que habían estudiado en la carrera.

**b. ¿Tenía alguna expectativa sobre este proceso que no se haya conseguido en su opinión?**

De los 24 proyectos hay algunos que se han quedado en el tintero, creo que son dos. Uno de ellos era muy bonito e interesante, que se inició pero no acabó porque la persona que tiraba del grupo se fue del colegio, y se perdió este trabajo. Son semillas que están hibernando y tarde o temprano saldrán.

Hay equipos que se han mantenido y son semillas de generación de ideas.

**c. ¿Se ha cerrado ya Institución 2.0 o continúa?**

Continúa y esto ya no hay quien lo detenga, compartir el conocimiento. Se trabajan las cosas con la filosofía del 2.0.

**5. ¿Por qué cree que se ha contado con tanta gente (los 700 profesores) para emprender este proyecto de renovación de la institución?**

Los profesores son buenísimas personas, están ahí por un tema vocacional, se mueven por el bien, preocupados por sus alumnos. Lo que más les mueve son sus alumnos. Parte del éxito del congreso es que la gente sabía, palpaba que todo aquello era por mejorar su trabajo educativo y porque eso iba a aportar a sus alumnos. Esto te hace poder movilizar a tantos profesores como quieras. Es un colectivo fácilmente motivable, a diferencia de otros. El éxito es que todos intuimos desde el principio que iba a ser algo bueno para los alumnos, y para ellos en cuanto a crecimiento y desarrollo personal. El profesor-varón además, creo, que necesita estos estímulos más grandes, retos, y creo que esto sirvió para esto. Hacen falta retos intelectuales, sobre todo a profesores que cada año repiten lo mismo. Parte de la motivación fue el reto intelectual.

**a. ¿Se podría haber hecho de otra manera? ¿Cómo?**

No lo sé. Salió tan bien, estuvo tan bien organizado. Creo que como lo hicieron, implicando desde dentro a todos, por una necesidad, no por una teoría, es lo que funciona. Esta manera es genial.

**b. ¿Qué ventajas cree que tiene contar con los profesores?**

**c. ¿Qué inconvenientes cree que tiene que participen tantas personas?**

La organización es un reto. Era importante que la gente sintiera que había una supervisión de su trabajo. Porque en colegios más pequeños es más fácil sentirse equipo, pero en un colegio de 90 profesores es mucho más difícil. Hacer sentir a la gente somos un equipo con un objetivo común era un reto.

Otro inconveniente son las cámaras estancas, que cada uno haga su trabajo por su parte. Hacíamos reuniones de coordinación periódicas. Grabamos un vídeo de cada ponencia. Esto fue muy bien, porque antes del congreso vimos los videos de todo el colegio, y ahí es donde la gente se dio cuenta de todo lo que se había trabajado en el cole.

**d. ¿Qué le ha aportado personalmente poder participar en este proceso?**

Muchísimo, a nivel de formación muchísimo; también conocer a más gente más de cerca; sentir y palpar la potencia de un colegio cuando se pone en marcha; también el tener la oportunidad de poder ayudar. También el sentir que formas parte de algo mucho más grande, que no solo es el cole. Y todos con el mismo objetivo.

**e. ¿Qué dificultades ha encontrado para participar en este proceso?**

No, todo es parte del proceso.

**f. ¿Se podría haber implicado a otras personas, como a padres y alumnos? Si se ha hecho, ¿cómo? Si no se ha hecho, ¿por qué cree que no?**

Tenía un objetivo muy claro, interno. Yo había pensado que se invitara a otros colegios, porque la apertura es muy importante. Pero aquí el objetivo era claro, hacer piña, era un momento de crecimiento interno. Por lo mismo no había cabida para padres.

Creo que es un primer paso para un siguiente paso, que bien podría ser un congreso abierto a padres, a otros colegios y profesionales, como fue el 25 aniversario de IFE.

**g. ¿Ha sido formado en técnicas de participación?**

Previo a esto se había trabajado sobre FQM donde había muchas cuestiones de trabajo en equipo y había habido formación específica. No se hizo para el congreso pero sí previamente.

**h. ¿Qué papel ha tenido la dirección del colegio y la dirección de IFE en este proceso?**

Total. Facilidades, implicación, por eso se ha podido hacer.

**6. Teniendo en cuenta la importancia de la participación para el desarrollo de Institución 2.0:**

**a. ¿Cómo cree que ha afectado este aspecto a la motivación del profesorado?**

Absolutamente. Personas que de pollitos se han descubierto como cisnes, gente que se ha convertido en referente, que era muy tímida y que en 2.0 se lanza a todos al ruedo y todos tienen que dar la cara, descubriendo cosas nuevas y positivas que si no habrían quedado escondidas en el anonimato.

**b. ¿Cómo cree que ha afectado al desempeño profesional del profesorado?**

Aquí han dado en la diana.

**c. ¿Cómo cree que ha afectado al rendimiento de los alumnos?**

Al modificar la metodología, los primeros afectados, beneficiados, son los alumnos. Sí vemos mejoras.

**d. ¿Cómo cree que ha afectado a la percepción de los padres sobre el colegio?**

No lo sé, pero creo que poco, no todo lo que fue, tampoco era el objetivo. Yo no tengo feed-back directo con los padres.

**7. ¿Cree que otros colegios/instituciones llevan a cabo procesos como Institució 2.0? ¿Qué se podría aprender de Institució 2.0, en cuanto a la manera de participar, que pudiera servir a otros colegios?**

Con la magnitud de Institució 2.0 no conozco. Sí se organizan congresos pero el rasgo diferencial es que los actores eran todos los profesores, no solo los mejores. Todo el mundo fue actor principal en el 2.0. Si quiso, tuvo papel. El 2.0 está construido de profesores. Si quitas a los profesores, no queda nada, ni los palos. Es un rasgo muy diferencial. Porque en otros sitios traen a especialistas, que está muy bien, pero tiran el royo y el profesor es pasivo. Aquí el profesor fue activo, escucha a alguien que da la misma asignatura que él, en el mismo nivel y simplemente está a 100 km de distancia. Lo que le cuenta le sirve para hacerlo al día siguiente en clase. A un profesor no puedes ir a decirle, haz esto, sino qué necesitas. Hay que cubrir una necesidad del profesor para conseguir la participación, que parte de las necesidades del alumnado, evidentemente (lo doy por hecho dentro de la profesión). Dentro de la necesidad, deja que él participe, que él construya la solución. Lo otro es muy paternalista. Además el perfil de los profesores es inquieto, creativo (la creatividad se basa en la necesidad). El experto a veces está demasiado lejos del aula, pero el profe a 30 km de aquí tiene el mismo problema. Esta es la riqueza de compartir conocimiento, porque las dificultades son las mismas. Si tienes 700 profesores pensando en un mismo problema, qué no van a solucionar?

---

**ENTREVISTA N°7 A: ANA MORENO**

**RESPONSABILIDAD:** Directora de Proyectos Educativos de IFE.

**AÑOS EN IFE:** 10 años.

Realización entrevista: 7/6/2012. 45 minutos.

**1. ¿Qué entiende por participación escolar? Indicar brevemente ámbitos y personas que participan en esta empresa.**

En nuestro caso, la participación la hemos centrado en el profesorado, en el ámbito del proyecto de los colegios. Se intentó que participaran también personal de servicios en algún proyecto de organización escolar. El proyecto de un colegio es la suma del quehacer de cada profesor, con lo que para que el proyecto sea efectivo tienes que tener a la gente muy involucrada y no hay cosa mejor para involucrar a la gente, que el hacer que hagan el proyecto suyo, que participen, que opinen, que valoren.

En este caso, como el objetivo era “actualizar” (me gusta más esta palabra que renovar) nuestro proyecto educativo para que fuera efectivo en la sociedad actual, para los alumnos y las familias actuales. Era un proyecto que llevaba 40 años y funcionado bien, pero creímos que era importante reescribirlo para la nueva

sociedad, las nuevas necesidades educativas, familiares, incluyendo toda la innovación educativa que había sucedido estos años. Los protagonistas principales fueron los profesores, porque son ellos en definitiva los que llevan a cabo el proyecto. Los directivos dirigen, pero el que está a pie de obra es el profesorado.

## **2. ¿Qué es Institució 2.0?**

### **a. ¿Cómo empieza Institució 2.0? ¿De dónde viene esta idea?**

Diferentes circunstancias:

- Se cumplen 40 años.
- Necesidad de reescribir el proyecto, fieles a los principios básicos. Estos principios del ideario siguen siendo y serán los mismos hasta el final. Pero la forma de expresarlos no se adaptaba bien al momento actual. Había que actualizar el vocabulario. Que nos pudieran entender bien.
- Es un momento crucial de innovación pedagógica a nivel mundial, y en España por la nueva ley educativa, que se enfoca al aprender a aprender y aprendizaje por competencias. Había que revisar si estábamos educando al alumno así. Una nueva forma de ver la educación. Había que dar pasos en este sentido.

### **b. Fases del proyecto.**

#### *- Estudio previo:*

Primeras reuniones sobre qué queríamos y cómo hacerlo: mirar a nuestro proyecto y ver necesidades de actualización y reescritura más entendible. También que participara todo el mundo. Desde el principio considerábamos muy importante la participación de todos.

Aprovechar la circunstancia para que todo el profesorado se subiera al carro del proyecto, si no lo había hecho ya, y como una inyección de motivación. Después de 40 años, hay gente con más rutinas. Era una ocasión para motivar e integrar.

Tenía que haber mucha participación, una fase de estudio y el resultado era un proyecto escrito.

#### *- Identificar alternativas:*

Pensamos diferentes fórmulas, hasta que en un momento dado vimos que la solución era un congreso en el que todas las personas y todos los colegios pudieran participar aportando algo ellos mismos de su trabajo a ese proyecto.

#### *- Comunicación de inicio del proceso:*

Se pide a los colegios que expliquen a todo su profesorado el proyecto de renovación y que hicieran sus aportaciones en los distintos ámbitos que fijamos (quien somos, qué hacemos, cómo lo hacemos – organización y mejora), a través de trabajos de investigación o experiencias prácticas para mejorar uno de estos ámbitos. Cada persona debía elegir un ámbito y aportar. Cada colegio y cada profesor según sus intereses y necesidades se involucraron en un proyecto u otro.

#### *- Selección de temas:*

Hubo diferentes formas. Hay colegios en los que hubo muchos proyectos pequeños. En otros se juntaron todos los profesores por etapas e hicieron proyectos más grandes, por ejemplo en Montclar hicieron un trabajo por etapa. Esto ayudó al trabajo en equipo, y el resultado fue un proyecto que sigue vigente y con continuidad.

- *Estudio y elaboración de proyectos:*
- *Congreso:* Presentación de ideas.
- *Fase de síntesis:* Plan estratégico

Se centran las líneas estratégicas. Se pidió a los colegios que dijeran cuales eran las líneas en las que creían que valía la pena continuar, y el recogido lo hace IFE. Acotamos a lo que nos pareció más adecuado. Llegamos a concretar un Plan estratégico a 5 años con 6 líneas, que son las que creemos que nos llevarán a desarrollar el proyecto educativo que tenemos.

- *Redacción del Proyecto Educativo:* se va haciendo poco a poco.

En el congreso ya estaba la redacción de la identidad: misión, visión y valores. Ahora estamos cerrando la nueva redacción del carácter propio. Se ha redactado en la oficina central, pero se ha enviado a todos los consejos de dirección y ellos pueden dar su opinión.

**c. Datos sobre profesores que participaron: ¿cuántas personas se implicaron en proyectos?**

Datos: Colegios 13; profesores: 512; Equipos de trabajo: 113; Trabajos de investigación: 120. Los asistentes al congreso (profesorado, pas y directivos) es de casi 800 personas. Aproximadamente es una participación voluntaria real del 75% del profesorado.

**3. ¿Qué implicación ha tenido usted personalmente en Institució 2.0?**

Equipo coordinador de todo el proyecto. Fuimos 3 ayudados por más gente.

**4. ¿Cómo ha afectado Institució 2.0 a la marcha de los colegios?**

**a. ¿Qué cambios son más palpables?**

Por un lado al involucrar a mucha gente fue una inyección de motivación por la innovación y la mejora personal. La gente se implica más allá del proyecto. A partir de entonces es más fácil dinamizar determinados proyectos en los colegios, a partir de las líneas estratégicas. Ha habido un cambio de mentalidad. Hay gente que ya no se conforma con ir al colegio, dar sus clases y cumplir con lo suyo, sino que hay un plus de implicación.

**b. ¿Tenía alguna expectativa sobre este proceso que no se haya conseguido en su opinión?**

A veces cuesta ver la realidad, cuando tienes que movilizar 700 personas en una dirección, a veces no tienes la perspectiva de la velocidad a la que se pueden hacer las cosas. En un principio uno piensa que la máquina puede ir más rápido, pero uno se da cuenta que si quieras tener en cuenta a todo el mundo, ir todos juntos, quizás iremos un poco más despacio, pero llegaremos mejor y más lejos.

**c. ¿Se ha cerrado ya Institució 2.0 o continúa?**

Continúa a través de las 6 líneas del Plan Estratégico.

**5. ¿Por qué se ha contado con tanta gente (los 700 profesores) para emprender este proyecto de renovación de la institución?**

**a. ¿Se podría haber hecho de otra manera? ¿Cómo?**

Se podría haber hecho de formas distintas. El motivo de hacerlo así es que los colegios de IFE no son nada sin la implicación del profesorado. Es básico. La dirección de los colegios es colegial, en equipo. La colegialidad la entendemos como contraria a personalismo, que lo evitamos. Un colegio no depende de una persona, sino de un proyecto, de un equipo, esto asegura la continuidad.

La Participación no sé si es fruto de la colegialidad o más bien porque es una visión moderna de la dirección de empresas. Para involucrar a cualquier profesional en una empresa, has de hacerlo participe, no solo en un colegio, en cualquier ámbito. Las personas nos involucramos en aquello que sentimos y vivimos como propio. Esto es la base.

Podríamos haber tomado la decisión de reunir unos expertos y nos dieran un proyecto educativo. Esto es una forma en la que antes se hacían las cosas. Tiene sus pros y contras. Puede ser un proyecto magnífico, pero en la práctica totalmente imperfecto porque nadie quiere ponerlo en práctica. Poco eficaz, base teórica redonda pero poca visión real. Ya no es una forma de trabajar en la actualidad así en ningún sitio. La gente está acostumbrada a participar.

Quizá en nuestra cultura de empresa no era así. Una de las cosas que era muy importante para nosotros es que Institucio 2.0 fuera un cambio cultural en la forma de ver los profesores su trabajo y su implicación en el proyecto. Buscábamos un cambio cultural hacia la cooperación, hacia la participación, hacia compartir el conocimiento, todos formamos parte del proyecto.

Este era nuestro y objetivo y había varias formas de haberlo hecho y haber provocado la participación. Podríamos haberlo hecho de formas muy distintas, participando todos, pero creo que el resultado ha sido muy bueno porque se ha contado con la opinión de las personas y la gente se ha involucrado en aquello que realmente le interesaba, no en lo que a dedo se le podría decir que hiciera.

**b. ¿Qué ventajas tiene contar con los profesores?**

Es más lento, pero más eficaz, porque la gente está de verdad involucrada.

**c. ¿Qué inconvenientes tiene que participen tantas personas?**

La velocidad. ¿Has visto la película dinosaurios? Somos los que somos y ni el más rápido es llegar más lejos, sino que hay que ir juntos.

Creo que los inconvenientes a la larga se van compensando, y no son tales. La diversidad, que hace que sea más complicado y difícil llegar a un consenso, más difícil movilizar la maquinaria. Cuesta más esfuerzo, has de escuchar a más gente, dedicar a las personas tiempo para abrirles camino, ayudar a involucrarse en lo que vale la pena, comunicar bien.

**d. ¿Se ha dado formación a los profesores en técnicas de participación?**

Sí, hicimos algunas sesiones pocas para motivar a la gente respecto a las ventajas de trabajar en equipo. También test de personalidad para ver como los diferentes caracteres o perfiles de personalidad podían ser complementarios en un equipo, de forma que cada uno fuera consciente de lo que aportan los otros: para descubrir lo que aportan los otros.

**e. ¿Se podría haber implicado a otras personas, como a padres y alumnos? Si se ha hecho, ¿cómo? Si no se ha hecho, ¿por qué no?**

Sí. Se podría haber implicado. Se fue informando a los padres, no se les implicó pero podría haberse hecho para tener su visión sobre el proyecto. Podría haber sido bueno. No sé si les habría involucrado en hacer un equipo, a lo mejor sí un equipo de matrimonios encargados de curso. Se les habría involucrado de una manera distinta. Y a los alumnos también.

**f. ¿Cuál ha sido el papel de la dirección de IFE en el proceso?**

Coordinar todo el engranaje, diseñar el proceso, el estudio previo. Ahora dirigir la evolución, el desarrollo en los colegios.

**6. Teniendo en cuenta la importancia de la participación para el desarrollo de Institució 2.0:**

**a. ¿Cómo cree que ha afectado este aspecto a la motivación del profesorado?**

Les ha dado la experiencia para mejorar el proyecto del que forman parte. La experiencia es un aspecto importantísimo. Vivimos de experiencias. He leído un libro sobre cómo hacer un proceso de cambio, y dice lo importante que es “sentir” el cambio. Si preguntas al profesorado te dice que lo que más le gustó fue el congreso, donde todos compartieron. Haber vivido aquello, compartir con otros, enriquecerse con otras experiencias, les ha hecho crecer. Lo han valorado mucho porque lo han vivido, si te lo explican solo no lo valoras tanto.

**b. ¿Cómo cree que ha afectado al desempeño profesional del profesorado?**

Ha motivado a la gente a formarse. Cada vez nos cuesta menos motivar a la gente a venir a los cursos, y en la línea del proyecto. Porque a veces nos pedían ir a cursos que interesaban a alguien pero que no tenían que ver con su día a día. Ahora hay más unidad. Los intereses de formación van alineados con el proyecto. El interés personal está alineado con el del colegio. Hay colegios que este año han hecho, de forma voluntaria, el curso de aprendizaje cooperativo, el 100% del profesorado.

**c. ¿Cómo cree que ha afectado al rendimiento de los alumnos?**

Esto es más difícil. No ha habido un bajón, es más hemos recibido los resultados de los exámenes de competencias básicas que hace la Generalitat y hemos tenido unos resultado espectaculares. Casi no nos lo creemos. En 4º ESO estamos por encima de todo, en algunas cosas de forma muy relevante respecto al resto de colegios

concertados. No son fruto de 2.0, pero en un futuro creo que si podremos decir que va a afectar mucho por el desarrollo de las líneas estratégicas.

Quizá a lo mejor este año los resultados del First ya se notarán, porque hemos apretado y en un futuro más.

Al cooperativo habrá que esperar unos años a dar resultados. Se nota mejoría, no en las preguntas de memorizar, pero sí en las de comprensión.

**d. ¿Cómo cree que ha afectado a la percepción de los padres sobre el colegio?**

Yo creo que sí, lo hemos acompañado de información visual. Yo creo que han percibido un cambio, y todo el proceso ha ido acompañado de un cambio en la comunicación, de la imagen corporativa.

**7. ¿Cree que otros colegios/instituciones llevan a cabo procesos como Institució 2.0? ¿Qué se podría aprender de Institució 2.0, en cuanto a la manera de participar, que pudiera servir a otros colegios?**

Lo mismo que hemos hecho nosotros del congreso, no conozco nada parecido. Sí hay instituciones que cada 2 años hacen un congreso pedagógico sobre un tema y todos participan con unas bases, premios....cosas muy buenas. Pero no están referidas a un cambio estratégico.

Lo más importante si quieras cambiar una cultura de empresa, es la importancia de contar con todos, de forma que ellos se sientan parte; no decirles, eres parte, sino que se sientan ellos mismos. Lo hemos conseguido hasta cierto punto, pero estamos en esta línea de cambio cultural.