

Título de la ponencia: Gestionar un ambiente participativo e inclusivo en las instituciones educativas católicas

Autor: Dr. Duilio Bompadre

Profesor de la Pontificia Universidad Católica Argentina

Presentación

Las instituciones educativas católicas, tanto las escuelas que atienden a los niveles inicial, primario y secundario como las de nivel superior, institutos no universitarios y las universidades, fieles a su identidad y misión, tienen que atender a este aspecto de la formación, que es la gestión de un ambiente participativo e inclusivo. Esta perspectiva requiere implementar estrategias adecuadas en el personal directivo, docente y personal no docente, estudiantes, padres de familia, entre otros, que atienda a su formación para que posibiliten hacer realidad estos postulados.

Fundamentación del tema

Gestionar un ambiente participativo e inclusivo es un aspecto a considerar en la formación integral del estudiante, ya que no solo incluye el aprendizaje de contenidos conceptuales sino también habilidades, disposiciones, actitudes y valores. Se aprende del modo como las actividades se realizan en la misma institución. Por ejemplo, se aprende la participación si se percibe un ambiente participativo; se aprende que es la inclusión si se respeta la diversidad; se conoce el valor de "lo humano" si las relaciones humanas, en lo cotidiano, se viven como tal (Azzerboni y Harf, 2003).

Las investigaciones (Aldridge y otros, 1999; Fonide, 2012) aportan datos sobre su decisivo papel tanto en la dinámica organizativa y funcional como en los propios resultados académicos.

El ambiente es la atmósfera institucional que se percibe como consecuencia de la interacción entre los miembros, influidas por sus actitudes y valores, por sus percepciones y su concepción general de la educación y de los procesos de enseñanza-aprendizaje y por los esquemas mentales que cada uno posee sobre la interacción social (Medina Rivilla, Antonio, 1997).

Así como la cultura institucional se centra en los valores, la filosofía e ideología de la institución, el ambiente se refiere más bien a las percepciones del comportamiento, al entorno psicológico, a las relaciones humanas, a la personalidad del centro educativo.

La preocupación e interés de la Iglesia por este tema, se refleja en diversos documentos eclesiales sobre educación, pero adquiere preponderancia, en el marco del Concilio Vaticano II, a partir de la Declaración

Gravissimum educationis (1965), en que se enfatiza la dimensión comunitaria del establecimiento educativo, señalando el paso de la escuela-institución al de la escuela-comunidad, llamada, en su conjunto, a promover una institución que sea lugar de formación integral, mediante la relación interpersonal.

El documento Dimensión Religiosa de la Escuela en la Escuela Católica (1988) subraya una característica específica: la dimensión religiosa expresada en el ambiente educativo, así se manifiesta su carácter de comunidad cristiana y la institución educativa se convierte en auténtico sujeto eclesial, es ese ambiente impregnado de libertad y caridad que se ofrece a los estudiantes, directivos, docentes, personal no docente y padres como una comunidad de fe, con un proyecto educativo nacido del evangelio y con una misión evangelizadora, abierto a la propia Iglesia, a la sociedad y al mundo. Define el ambiente educativo como el conjunto de elementos coexistentes y cooperantes capaces de ofrecer condiciones favorables al proceso formativo, que se desarrolla en ciertas condiciones de espacio y tiempo, en presencia de personas que actúan y se influyen recíprocamente, siguiendo un programa racionalmente ordenado y aceptado libremente.

El ambiente educativo debe presentar varios caracteres, como originalidad, personalidad propia, visibilidad y capacidad de influir y de expresarse en las estructuras y en las relaciones hasta el punto de que la organización educativa se convierta en algo parecido a un hogar, en donde la convivencia tenga un carácter cercano, familiar (Dimensión Religiosa en la Escuela Católica, 1988).

El documento La Escuela Católica en los Umbrales del Tercer Milenio (1997), llama la atención sobre la importancia del ambiente y del estilo de relaciones de los diversos estamentos: alumnos, padres, docentes, personal no docente, directivos, ya que a lo largo de la etapa evolutiva del alumno son necesarias relaciones personales con educadores significativos y sus enseñanzas tienen mayor incidencia en su formación si van impartidas en un contexto de compromiso personal, de reciprocidad auténtica, de coherencia en las actitudes, estilos y comportamientos diarios.

“Educar Juntos en la Escuela Católica Misión Compartida de Personas Consagradas y Fieles laicos” (2007), realiza un llamamiento a que se gestione en las instituciones educativas un ambiente educativo en que los estudiantes hagan una fuerte experiencia de coparticipación con los educadores.

La Congregación para la Educación Católica publicó un nuevo Instrumentum laboris (Documento Educar Hoy y Mañana. Una pasión que se renueva, 2014) en el que aborda la encrucijada educativa de los establecimientos católicos a cincuenta años de la Declaración Gravissimum educationis y a veinticinco de la Constitución Apostólica Ex corde Ecclesiae sobre las universidades católicas. Se pregunta cómo tiene que ser la escuela y

la universidad católica a la luz del Magisterio y frente a los desafíos de hoy en los múltiples aspectos vinculados a la educación, hoy seriamente cuestionados: la construcción de un ambiente educativo entretejido por los valores cristianos; la necesidad de expresar lo mejor posible el respeto de la dignidad de cada persona y su unicidad, una equilibrada atención por los aspectos cognitivos, afectivos, sociales, profesionales, éticos, espirituales; el estímulo para que cada alumno pueda desarrollar sus talentos, en un ambiente de cooperación y solidaridad; la promoción de la investigación como compromiso riguroso frente a la verdad, con la conciencia de los límites del conocimiento humano, pero también con una gran apertura mental y de corazón; el respeto de las ideas, la apertura a la confrontación, la capacidad de discutir y colaborar en un espíritu de libertad y atención por la persona.

Los centros educativos de naturaleza católica, cuentan con una rica tradición de experiencias de ambientes inclusivos, ya que un gran número surgió como respuesta a las necesidades de los sectores menos favorecidos, desde el punto de vista social y económico. Nacieron de una profunda caridad educativa hacia los niños y jóvenes abandonados a sí mismos y privados de cualquier forma de educación. Los jóvenes que, por ejemplo Don Bosco, La Salle o Calazans, entre otros, acogían, hoy se los puede encontrar en aquellos que han perdido el sentido auténtico de la vida y carecen de todo impulso por un ideal, que tienen a sus familias rotas o incapaces de amar, aportando la posibilidad de instruirse, capacitarse profesionalmente y de formarse humana y cristianamente (La Escuela Católica en los Umbrales del Tercer Milenio, 1997).

Desarrollo del tema

Gestionar un ambiente participativo e inclusivo es hacer que sucedan experiencias reales de participación e inclusión de todos los actores:, directivos, docentes, personal no docente, estudiantes y padres, en el establecimiento educativo (Blejmar, Bernardo, 2006). Es diseñar situaciones de la cotidianidad que promuevan la acción colectiva, a través de una serie de notas, que lo configuran:

-Gestionar un ambiente participativo e inclusivo, requiere **compartir los objetivos de la institución educativa**. Los objetivos institucionales se encuentran explicitados en un documento pedagógico llamado **proyecto educativo institucional**. “La escuela (...) se presenta como lugar de educación integral de la persona humana a través de un claro **proyecto educativo** que tiene su fundamento en Cristo, orientado a obrar una síntesis entre fe, cultura y vida” (Misión Compartida, n°3). Uno de los elementos más expresivos de su originalidad es la síntesis entre cultura y fe. El saber, considerado en la perspectiva de la fe, llega a ser sabiduría y visión de vida (La Escuela Católica en los Umbrales del Tercer Milenio, 1997). Es un cuadro de

referencia en el cual se incluye toda la vida de la institución (Dimensión Religiosa de la Escuela en la Escuela Católica, 1988).

Se hace explícito todo lo que se relaciona con la vida diaria, para ordenar su desenvolvimiento y mejorar los objetivos y las tareas que se realizan. (Moreno, 1978).

La elaboración del proyecto educativo es esencialmente un proceso de participación y corresponsabilidad; implica la conversión personal, comunitaria e institucional. Supone y produce trabajo en equipo, ya que tiende a desencadenar una sola fuerza al servicio del bien común: la formación de los estudiantes, de acuerdo a los principios y valores de la institución educativa. Todos los actores están llamados a participar en su elaboración, cada uno desde su rol y funciones, a conocerlo y así poder llevarlo a la práctica en cada uno de los estamentos. No se ama lo que no se conoce. Este conocimiento debe llevar a identificarse con el mismo. Una alta identificación con el proyecto de la institución permite, facilita, ayuda a superar obstáculos y conflictos ya que tiene como punto de partida de resolución lo que une: objetivos comunes, valores, principios, concepciones. El compromiso con el proyecto educativo resulta insustituible (La Escuela Católica en los Umbrales del Tercer Milenio, 1997).

Es importante gestionar un ambiente de reflexión constante, acerca de que puede aportar cada uno de los actores al conjunto, en las entrevistas, encuentros, reuniones de profesores, de claustro, de carreras, de padres, de estudiantes, en donde se enfatice la “participación”, de aquello que es lo prioritario, el bien común, el valor más importante del centro, saber quiénes somos y que buscamos como institución educativa (Alonso Gallo, M., 1996).

Un ambiente participativo e inclusivo se construye sólidamente aceptando las diferencias, integrándolas y superándolas en función de las semejanzas. Y en una organización la semejanza máxima es el **objetivo común**, que debe trascender, por definición, cualquier objetivo particular de sus miembros (Martíña, 1981).

El proyecto requiere actualización constante y puesta al día (Dimensión Religiosa de la Educación en la Escuela Católica, 1988). Cada año es una oportunidad para su evaluación, para su revisión y puesta al día, más allá de lo pedido por los órganos de supervisión del ministerio de educación, es una oportunidad para el encuentro reflexivo de la comunidad educativa: ¿Se genera un ambiente participativo e inclusivo en la universidad? ¿En el vínculo entre docentes y estudiantes se respeta la diversidad? ¿La propuesta pedagógica es inclusiva? ¿Hay una atmósfera real de participación?

-Un ambiente participativo e inclusivo requiere la asunción de tareas con **Responsabilidad** (“Hacerse cargo”). Ya que participar es un verdadero

compromiso y una exigencia constante que reclama responder a cada una de las obligaciones encomendadas. No sólo es un derecho, es un compromiso con fuertes exigencias personales de la cual se obtendrán grandes ventajas. A través del organigrama donde se definen las líneas de autoridad y de comunicación y del manual de roles y funciones se fijan las tareas de cada uno de los actores (Moreno, 1978).

A nivel individual, es lo que le corresponde a cada órgano unipersonal (directivo, docente, personal no docente, estudiante, padre de familia) y a nivel colectivo, se constituye por los órganos colectivos como el equipo de conducción institucional, o equipo de dirección del nivel educativo que corresponda, el departamento didáctico o departamento de materias afines o equipos de ciclo, el claustro docente, el equipo docente de la carrera, el centro de alumnos, la unión de padres de familia, el centro de exalumnos, entre otros, dependiendo de las características y naturaleza de cada organización.

Todos ellos van dejando su impronta en la gestación del ambiente a través del entramado de relaciones directivos-docentes-alumnos-no docentes- padres, va perfilando un sello personal al ambiente que lo define y caracteriza (García Requena, 1997).

Se mencionan entre las responsabilidades de cada actor, teniendo en cuenta su competencia:

Directivos: Gestionar un ambiente participativo e inclusivo es responsabilidad, en primera instancia, de los directivos, experimentándolos como equipo. Les corresponde promover procesos de reflexión y desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas, de todos los actores, para una participación real y efectiva. Deben garantizar amplios espacios de participación de toda la comunidad educativa en el planteo y desarrollo de proyectos institucionales y plantear instancias de comunicación a la comunidad en general para enriquecer y dar sentido de pertinencia comunitaria a los proyectos. Es sumamente importante que el equipo directivo aprenda a dejar participar a los otros integrantes de la institución, por ejemplo, a través del buen ejercicio educativo de la delegación de tareas.

Docentes: Adquiere un valor de extrema importancia la relación personal entre docente y estudiante, que no se limita a un simple dar y recibir, anima, estimula, ayuda, orienta, se interesa por la vida del estudiante, llevando a cabo prácticas docentes coherentes con el proyecto educativo institucional, comprometiéndose a poner en práctica actividades educativas que generen un modelo de acción participativo, para que los alumnos lo vivan y lo aprendan mejor; ya sea en la elaboración de los objetivos, la selección y organización de los contenidos, la implementación de las estrategias más adecuadas, el diseño

de instrumentos de evaluación y la elección de recursos óptimos y la distribución en el tiempo. En su disciplina no presenta sólo un saber que adquirir, sino también valores que asimilar y verdades que descubrir (ECUTM, 1997), que requiere un ambiente caracterizado por la búsqueda de la verdad, en el que los educadores, competentes, convencidos y coherentes, maestros de saber y de vida, a imagen, del Maestro Jesús. Exige la maduración de una particular sensibilidad (MC, n° 24) respecto a la persona que hay que educar para saber captar, además de las exigencias de crecimiento en conocimientos y competencias, también la necesidad de crecimiento en humanidad, que requiere la dedicación “al otro” con una atención que sale del corazón, para que el otro experimente su riqueza de humanidad.

A modo colectivo, en su participación en los departamentos didácticos, equipos de ciclo, equipos de curso, departamento de orientación, claustro docente, entre otros.

Padres: Tienen que estar comprometidos con el proyecto educativo de la institución a donde mandan a sus hijos (La Escuela Católica en los Umbrales del Tercer Milenio, 1997). Deben estar informados de las acciones educativas tanto dentro como “fuera” de la institución. Colaboran, desde sus roles, a la elaboración, desarrollo y evaluación de proyectos (Ley de Educación Nacional 26206, 2006). Tienen que mantener diálogos fluidos con docentes y directivos. Su misión principal es contribuir a la mejora propia como primeros y principales educadores de sus hijos. A nivel colectivo, pueden participar a través de una asociación de padres, por ejemplo, cuyos objetivos primarios deben apuntar en cuanto a su responsabilidad como padres y en segundo lugar canalizar la colaboración de las cuestiones materiales (participación en actividades para ayudar a lo edilicio, a los elementos materiales), dejando plena autonomía en la gestión pedagógica-didáctica al equipo directivo y docente. (Dimensión Religiosa de la Educación en la Escuela Católica, 1989).

Alumnos: Los alumnos no son meros espectadores sino que constituyen parte dinámica del ambiente (DREEC, 1989). Su participación es imprescindible, dado su condición de protagonista en el proceso educativo. Si se siente valorados, queridos por sus directivos y docentes, aprenderán a amarlos. Participan en la programación de las actividades de la institución, de acuerdo a sus posibilidades, atendiendo a sus aspectos evolutivos, edad de los alumnos, cultura institucional, modalidad de funcionamiento institucional. Se comprometen a realizar actividades caracterizadas por un estilo cooperativo de aprendizaje. Están implicados en la definición institucional de sus deberes y derechos.

-Preparación. Participar es un derecho pero también una obligación (Ley de Educación Nacional N°26206, 2006). Requiere diferentes tipos de saberes, especialmente dos: uno referido al saber participar y otro al saber del rol desde

el cual cada uno va a participar y tomar decisiones en su zona de autonomía, el que se enlaza, directamente con los saberes requeridos para la acción particular que se propone. Se requiere competencia, ya que **se participa en aquello que se es competente**. Un síntoma patológico del ambiente es la preparación insuficiente (Dimensión Religiosa de la Educación en la Escuela Católica, 1988). El hecho participativo requiere instrucción y aprendizaje. A participar se aprende (todos están llamados a aprender: directivos, docentes, personal no docente, estudiantes, padres) y por lo tanto se debe enseñar. También se aprende a dejar participar a los otros. Debe entenderse esta "preparación" como una inversión de tiempo. Si se pretende que los actores institucionales participen, hay que enseñarles a participar.

Esto implica que estén dispuestos a emprender un largo y a veces complejo proceso de aprendizaje, que incluye conocimientos, disposiciones, actitudes, habilidades y destrezas referidas a un tema específico y esencialmente aprendizajes referidos a modos de interacción social que apunten a modificar el predominio de actitudes individualistas en el contexto social en general.

-La gestión de un ambiente participativo requiere de un fluido vital: **la Comunicación**. La comunicación se relaciona con la educación, por su misma naturaleza, ya que en un centro educativo la comunicación está en la esencia misma del quehacer educativo, ya que la educación, en tanto que algo realizado por el estímulo de otras personas, es esencialmente comunicación (García Hoz y Medina Rubio, 1988).

La comunicación es el canal que pone en funcionamiento las relaciones humanas y configura el ambiente de manera bien definida. El término comunicación procede del latín communis, que significa común o compartido. Supone poner algo en común, lo que implica la creación de un mutuo entendimiento o intercambio de experiencias entre personas. En un ambiente participativo e inclusivo se comparte la información a través de estructuras de comunicación que permitan la intervención responsable de los miembros de cada grupo determinado (Gento Palacios, 1995).

Este intercambio tiene un sentido concreto: el aumento de la calidad de las relaciones humanas. Además, por ser un centro educativo, la comunicación tendrá que realizarse en función de la mejora personal y ajena. Esto es lo que distingue la comunicación de la información. Esta se traduce en comunicación cuando tiende a producir unidad entre las personas (Isaacs, David, 1997). Se basa en los valores que están recogidos en su ideario o en sus objetivos generales. Si los miembros se sienten unidos en torno a estos valores, es muy probable que exista entre ellos una comunicación amplia, continua y en todas direcciones y que haya comunicación de ida y vuelta entre directivos, docentes, alumnos, padres. La comunicación es la clave en cualquier aspecto relacionado

con la organización de una institución, ya se trate de planificación, control, solución de problemas, tomas de decisiones, entre otros.

Gestionar un ambiente participativo e inclusivo requiere una comunicación eficaz que reúna tres características: que sea conveniente, clara y cordial (García Hoz y Medina Rubio, 1988).

Conveniente, en cuanto a su utilidad y frecuencia, cuando, de no existir, provocaría perjuicio para las personas o un deterioro de las actividades institucionales. En cuanto a la frecuencia de las comunicaciones, ésta debe ser tal que a través de dichas comunicaciones se mantenga una relación constante entre los actores, pero al mismo tiempo deben ser lo suficientemente espaciadas como para evitar el posible cansancio que necesariamente deteriora la eficacia de las comunicaciones.

Clara en su expresión, en especial en la expresión de sus objetivos, que el comunicante defina con claridad el objetivo o los objetivos que persigue. También hay que tener en cuenta la selección y el uso adecuado de los signos, que deben ser susceptibles de una interpretación correcta y unívoca. Además es importante transmitir el mensaje con convicción, ofrecer ideas atractivas e interesantes y proceder siempre con honestidad, diciendo la verdad. Cuanto más claro sean transmitidos los objetivos de la institución, mayores serán las oportunidades de que se integren a los mismos y así se previene de los mensajes contradictorios y de la comunicación clandestina (Martíñá, R., 1981).

Cordial, adecuada e interesante para el que la recibe, de suerte que sea un estímulo para una conducta posterior, la cordialidad implica tener en cuenta las condiciones de la persona a quien se dirige la comunicación: sus intereses, su capacidad de comprensión, su actitud respecto a lo que se le comunica, entre otros, también implica una actitud abierta hacia todos los individuos que constituyen el grupo: darles tiempo para que se integren, atender a sus problemas personales, respetar su dignidad e integridad, alentar a todos a que se expresen libremente y hablarles con franquezas.

-La comunicación implica no meramente la transmisión de hechos, ideas, opiniones y decisiones, sino también el **Diálogo** que está basado en los hechos, que promueve ideas y opiniones y adopta decisiones. Aquí ocupa un lugar preponderante la **palabra** como resorte que abre la puerta para el entendimiento y la comunicación. El verdadero intercambio de diálogo es una estructura de comunicación que supone actitudes de escucha, dándole voz a todos los miembros, de saber mirar, de apertura, de comprensión y aceptación del otro tal y como es, no tal y como se quisiera que fuera hace posible la gestión de un ambiente participativo e inclusivo.

A través del diálogo los individuos se van apropiando de los valores que subyacen a las prácticas participativas e inclusivas: el respeto por la opinión de

los otros, la comprensión de la existencia de las diferencias y el valor que ello representa, la tolerancia por la disidencia, la aceptación de las decisiones tomadas por la mayoría, y así se convierte en "(...) un lugar de encuentro. Porque todos nosotros estamos en camino, siguiendo un proceso, siguiendo un camino. He escuchado, lo hemos escuchado todos hoy, la escuela no es un parking, es un lugar de encuentro en el camino. Un lugar de encuentro." (Papa Francisco).

- Cuando se dialoga, se intercambian opiniones y se propicia la comunicación y así se va generando un ambiente de **Confianza y Valoración** de las personas. Gestionar un ambiente, donde las relaciones de directivos, docentes, estudiantes superen la formalidad, se apoyen y confíen unos en otros y donde exista preocupación por el desarrollo personal de todos los actores, especialmente de los alumnos. Un ambiente que promueva un apoyo verdadero al equipo directivo, el cual a su vez anime, apoye y mantenga las expectativas por crecer de todos los miembros. Adoptar una actitud que fomente las relaciones de confianza sin excesos, sin temores o reservas.

Promover y valorar el desarrollo de cada uno de los actores, de los estudiantes pero también de los docentes. Dedicar tiempo y crear espacios para conocer a las personas, ayuda a identificar las necesidades a fin de dar respuestas, que ayuden a crecer. El saber fijarse en los otros, el valorar lo bueno que hay en cada persona, sus capacidades y talentos. Salir de sí mismo, mirar alrededor y reparar en los aspectos positivos (García Requena, 1997) de otras personas, constituye un ejercicio de humanidad donde cobra sentido el crecimiento personal que da soporte a un ambiente participativo e inclusivo. La institución educativa católica se configura como escuela para la promoción de la persona, en sus necesidades materiales y espirituales ("Escuela Católica en los Umbrales del Tercer milenio", 1997).

La enseñanza y el aprendizaje representan los dos términos de una relación que no puede basarse en relaciones sólo técnicas y profesionales, más bien debe nutrirse de estima recíproca, confianza, respeto, cordialidad, dado que el aprendizaje que se realiza en un contexto donde los sujetos perciben un sentido de pertenencia es muy diferente de un aprendizaje realizado en un entorno de individualismo, de antagonismo o de frialdad recíproca (Documento "Educar Hoy y Mañana. Una pasión que se renueva", 2014).

-La gestión de un ambiente participativo e inclusivo requiere una **Planificación** ya que se emprende un intenso trabajo que se programa y conduce, en forma dinámica, por directivos y docentes con competencias científicas, pedagógicas y sociales. La acción de intervenir directamente no puede dejarse a la improvisación o al libre albedrío. La atribución de funciones y responsabilidades, la gestión de los espacios y del tiempo, así como los sujetos

y los órganos responsables refieren la importancia de una correcta previsión de las fases que integran el proceso planificador (García Requena, F., 1997).

Para iniciar un proceso de desarrollo y mejora en el ambiente, es necesario partir de un diagnóstico que permita comprender cómo perciben el clima los miembros y cuáles son los factores que más influyen. Luego se podrán planificar las intervenciones para mejorar los comportamientos y la calidad del trabajo y así favorecer relaciones participativas e inclusivas.

Una adecuada distribución del edificio, siendo funcional y cómodo, con zonas reservadas a las actividades didácticas, recreativas y deportivas, con lugares para las reuniones y entrevistas, conforman un espacio propicio dentro del cual se establece la trama de relaciones en la que se desarrolla la tarea institucional (Fernandez, Lidia, 1996) y así el espacio pasa a ser una dimensión especial, de funcional se convierte en experiencial, donde el alumno aprende a vincularse, a escuchar al otro, a compartir conocimientos, a descubrir la verdad y sobre todo, a prepararse para la vida, a través de la gestión de un ambiente áulico participativo e inclusivo. Debería entenderse como **ámbito** que, más que ocuparse, se vive. Ocupar un espacio no es igual que “habitarlo”: habitar un lugar es apropiarse de él, dejar “huellas”, dejar los rastros que toman a un lugar identificable en función de las personas que lo habitan, es decir que lo viven (Ministerio de Cultura y Educación, 1997).

-Iniciativa. Es adelantarse para plantear alternativas de solución. Permite enriquecer, comparar y estimar diferentes posibilidades. Esto se relaciona con la creatividad, salir de los moldes rígidos, siendo flexible, encuadrados en la identidad del centro educativo. Un ambiente que permita la adaptación a los cambios con creatividad.

- **Colaboración.** El establecimiento de relaciones humanas colaborativas no es tarea fácil. El ambiente institucional se desarrolla en el marco de una gran complejidad y de contradicciones, provocadas principalmente por las diferentes percepciones de la educación, la enseñanza, la metodología, entre otros, que tiene cada uno de los actores. Es importante asumir esta complejidad y partir de ella para poder avanzar hacia la mejora en la vida institucional (Ministerio de Educación, 1997).

Participar supone colaborar con los demás para conseguir un objetivo común compartiendo métodos de trabajo y decisiones en equipo (Alvarez, M., 2006).

El trabajo colaborativo entre todos los actores constituye un aspecto central para el logro del objetivo de mejorar los aprendizajes. Supone procesos de reflexión y análisis colectivo de las prácticas institucionales orientadas por objetivos compartidos. La gestación de una cultura de trabajo colaborativa es un compromiso de todos los actores.

Hargreaves y Fullan (Hargreaves, 1998) en un trabajo de investigación sobre formas colaborativas de trabajo, señalan tres formas débiles de colaboración: balcanizada, artificial y cómoda, que requieren ser estimadas ya que pueden ser los puntos de partida, para superarlas paulatinamente y así ir conformando un ambiente de participativo e inclusivo.

En un ambiente “balcanizado” los actores se relacionan en grupos reducidos, a veces hasta pueden competir para colocarse por sobre los demás sectores, como pequeños estados independientes y débilmente relacionados. Es una forma de individualismo de grupo con rasgos de desconfianza entre los diversos grupos que inhibe el trabajo conjunto, obstaculiza los procesos de discusión y desincentiva la comunicación. Una de las estrategias para mejorar esta forma débil de colaboración consiste en mejorar la forma de comunicación entre los grupos aislados.

La forma colaborativa “artificial” se presenta como un conjunto de procedimientos formales, específicos y burocráticos. Una especie de “ficción” de participación, de “cumplimiento”, por ejemplo, en las reuniones de directivos, docentes o padres donde se “cumple” con la formalidad pero se queda en la superficie, sin ir a lo profundo de los temas o los agrupamientos (equipo directivo, equipos docentes, unión de padres) son meros espacios de estructuras burocráticas (Hargreaves, 1998). Hay que ir gestionando otras formas de participación en las que se asuman paulatinamente mayores niveles de compromiso.

La colaboración “cómoda” se orienta hacia la resolución de la inmediatez, limitada al corto plazo, con fuerte dependencia de los directivos y así implica un desdibujamiento de las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros. Una estrategia de gestión para su mejora consiste en ir desarrollando experiencias de delegación de tareas (Bolívar Botía, 1993).

Bibliografía utilizada

Aldridge y otros(1999). Investigating Classroom Environments in Taiwan and Australia with Multiple Research Methods. The Journal of Educational Research. 93, 1-26.
Alonso Gallo, Alonso Mauro (1996). “Ideario, Proyecto y Currículo Institucional”. EDB. Bs.As.

Alvarez, Manuel (2006). El equipo directivo. recursos técnicos de gestión. Popular. Madrid.

Antúnez, Serafín (1996). "Claves para la organización de centros escolares". Ed. Ice-Horsori. Barcelona.

Azzerboni, Delia y Harf, Ruth (2003)."Conduciendo la escuela". Tiempos Editoriales. Lápiz y Papel. Bs.As.

Blejmar, Bernardo (2006). "Gestionar es hacer que las cosas sucedan". Noveduc, Bs. As.

Bolivar Botía, Antonio (1993). Culturas Profesionales en la enseñanza. Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada. España.

Conc.Ecum.Vat.II.(1965). Declaración sobre la educación cristiana Gravissimum educationis.

Constitución Apostólica Ex corde Ecclesiae del Sumo Pontífice Juan Pablo II sobre las Universidades Católicas (1990).

Discurso del Santo Padre Francisco al mundo de la escuela italiana (2014).Plaza De San Pedro. Roma.

FONIDE (2012). Departamento de Estudios y Desarrollo. División de Planificación y Presupuesto. Ministerio de Educación. El Ambiente Escolar Incide en los Resultados PISA 2009: Resultados de un estudio de diseño mixto La versión original está disponible www.comunidadescolar.cl

García Requena, F. (1997). "Organización escolar y gestión de centros educativos". Edic. Aljibe. Málaga.

García Hoz, Víctor y Medina Rubio, Rogelio (1988)." Organización y Gobierno de Centros Educativos". Grupo editor V Centenario. Bogotá.

Gento Palacios, Samuel (1995). Participación en la gestión educativa. Santillana. España.

Hargreaves, Andy (1998). "Profesorado, cultura y postmodernidad", 2 da edición, Morata SL. España.

Isaacs, David (1997). "Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos". Pamplona. EUNSA.

Ley de Educación Nacional Nº 26.206 (2006).

Martiñá, Rolando (1981). "La comunicación. Que decimos mas allá de las palabras" en Revista La Obra, Revista de Educación. Año LX, nº 746, 81, Secretaría de Educación.

Ministerio de Cultura y Educación (1997). "Condiciones básicas institucionales. Programa Nacional de Capacitación en Organización y Gestión para equipos de conducción". Bs.As.

Medina Rivilla, Antonio (1997). El clima social del centro, en Lorenzo Delgado, Manuel (coord.), La organización y gestión del centro educativo: análisis de casos prácticos. Ed. Universitas. Madrid.

Moreno, Juan M.(1978). "Organización de centros de enseñanza". Edelvives. Zaragoza.

Real Academia Española (1992). Diccionario de la Lengua Española. Madrid. Espasa Calpe.

Sagrada Congregación para la Educación Católica (1989). "Dimensión religiosa de la Educación en la Escuela Católica.

Sagrada Congregación para la Educación Católica (1997). La escuela católica en los umbrales del tercer milenio.

Sagrada Congregación para la Educación Católica (2007). Educar juntos en la escuela católica. Misión compartida de personas consagradas y fieles laicos.

Sagrada Congregación para la Educación Católica (2014). Educar Hoy y Mañana. Una pasión que se renueva. Instrumentum laboris.