



HACIA LA MEJORA, A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA DEL CENTRO

Gregorio Sebastián Arribas

Profesor del IES "Duque de Alarcón" Valera de Abajo –CUENCA

goyosebas@gmail.com

RESUMEN

PRESENTACIÓN

Esta comunicación toma como soporte las MEDIDAS, de carácter organizativo, que durante los últimos cursos se han venido experimentando, en el Instituto Duque de Alarcón de la localidad de Valera de Debajo de la provincia de Cuenca y que se han propagado a otros centros.

Su exposición buscará dar a conocer las razones que han JUSTIFICADO su puesta en marcha y las VALORACIONES que se están extrayendo de su aplicación, entendiendo que la significatividad de éstas guarda relación con el tiempo de aplicación de cada medida.

Tiene como objetivo dar valor a la INNOVACIÓN en la organización de un centro y, recogiendo lo dicho en el título de la comunicación, entender que es otro camino en la búsqueda de la "MEJORA".

CONTENIDOS

La comunicación presentará los siguientes apartados:

PRIMERO: CONTEXTUALIZACIÓN - ANTECEDENTES

Reseñas, para situar y entender el interés que surgió en el centro por actuar, modificando o introduciendo nuevas medidas organizativas orientadas hacia la mejora.

A ello hay que unir un análisis previo de la práctica educativa que se estaba realizando en las aulas. Para dicho análisis, se tomó como referente la evaluación de la educación secundaria obligatoria realizada en el año 2000 por el Instituto Nacional de Evaluación y Calidad del Sistema Educativo (INECSE).

Además se exponen las reflexiones que surgieron asociadas a las conclusiones del informe europeo sobre "Nuevos entornos de aprendizaje en la educación escolar".

SEGUNDO: MOMENTO ACTUAL

Se muestra la situación actual del centro tras los cursos escolares en los que se han ido experimentado algunas de las medidas actuales y otras que se han tenido que desechar o transformar, adecuándolas a las características propias de

nuestro centro, como espacio físico-administrativo, a nuestro profesorado y a nuestro alumnado.

Se reflexiona sobre la aparición de una **CULTURA INNOVADORA**, que en la actualidad, es el mejor banderín de enganche, para el numeroso profesorado que cada año se incorpora al centro (algunos años ha rondado el 70 %) y que ha de asumir y desarrollar, a lo largo de un curso, aquellas medidas que fueron acordadas en la MEMORIA del curso anterior y recogidas en su cambiante Proyecto educativo. También se reseña que la concreción de las actuaciones que actualmente se están desarrollando parten de la constatación de que un centro educativo es un mundo complejo donde múltiples factores aparecen clara y fuertemente interrelacionados: ADULTOS, ADOLESCENTES, TIEMPOS, ESPACIOS, CONTENIDOS, METODOLOGÍAS, RECURSOS DIDÁCTICOS, TRADICIONES, FORMACIÓN, NORMAS, ENTORNO FÍSICO-ECONÓMICO-SOCIAL, CONFLICTOS, LIDERAZGO, ETC. Y que esa constatación y la experiencia antes citada, es la que nos lleva a huir de las innovaciones puntuales o cerradas, propias de un solo profesor o para un solo grupo, para centrarnos en actuaciones de carácter más global, donde se incide en varios de los factores ya mencionados.

Además se hará referencia a otros múltiples motivos que justifican nuestra actuación, unos fruto del análisis de la literatura especializada, en la que se encuentran argumentos sobre y para la innovación, también en los propios principios que sustentan NUESTRAS LEYES educativas, así como en los resultados académicos que se estaban obteniendo, los índices de fracaso o abandono escolar, los problemas de convivencia, la interculturalidad, la aparición de las competencias básicas, etc.

TERCERO: LAS MEDIDAS

A lo largo de este apartado se pretenderá dar a conocer, de manera puntual, cada una de las medidas que en la actualidad se vienen aplicando. Su presentación incluirá:

- Una concreción de la medida
- Una exposición de los hechos o argumentos que **justifican** su aplicación.
- Una **valoración** de la misma, desde los distintos sectores de la comunidad educativa.

Las medidas que se vienen desarrollando abarcan los siguientes campos:

- Instauración de aulas profesor y/o aulas materia.
- La agrupación del alumnado.
- Organización y distribución del profesorado
- Los tiempos lectivos.
- Problemas de convivencia
- Tutorías individualizadas
- Generalización de las TIC
- Implicación de los padres
- Bibliotecas de aula
- Relaciones primaria-secundaria

- Formación interna del profesorado

CONCLUSIÓN FINAL: Donde se hará una reflexión sobre la validez de estas actuaciones globales, a nivel de centro, entendiendo que son una línea de trabajo que ha demostrado, con los resultados que se han obtenido, que conduce hacia una mejora de los procesos de enseñanza - aprendizaje que se desarrollan en el centro. Y reseñar una demanda, “La necesidad de potenciar la AUTONOMÍA de los centros educativos”, como estrategia clave para conseguir una MEJORA de nuestro sistema educativo y como herramienta fundamental para garantizar cambios en positivo de nuestra cultura escolar.



INTRODUCCIÓN

Esta comunicación toma como soporte las MEDIDAS, de carácter organizativo, que durante los últimos cursos se han venido experimentando, en el Instituto Duque de Alarcón de la localidad de Valera de Abajo de la provincia de Cuenca.

Su exposición buscará dar a conocer las razones que han JUSTIFICADO su puesta en marcha y las VALORACIONES que se están extrayendo de su aplicación, entendiendo que la significatividad de éstas guarda relación con el tiempo de aplicación de cada medida.

Tiene como objetivo dar valor a la INNOVACIÓN en la organización de un centro y, recogiendo lo dicho en el título de la comunicación, entender que es otro camino en la búsqueda de la “MEJORA”, orientada hacia un incremento de la calidad educativa.

CONTEXTUALIZACIÓN - ANTECEDENTES

Ámbito Socio-Familiar

El IES se ubica en una localidad de unos 1500 habitantes donde dominan las empresas dedicadas a la elaboración de productos derivados de la madera. Estas empresas, de forma mayoritaria, tienen una base eminentemente familiar y han venido y vienen facilitando la integración de nuestros alumnos y alumnas al mundo laboral. Fruto de esta dinámica, los actuales padres y madres de nuestro alumnado, carecen, en su inmensa mayoría, de estudios, esto nos lleva a unos ambientes familiares con un nivel cultural bajo, carentes de estrategias o bases en las que fundamentar orientaciones a transmitir a sus hijos en relación con aprendizajes y hábitos de estudio.

Alumnado

Existencia de un volumen significativo de alumnos, preferentemente varones, que iniciaba su escolarización en Secundaria con unas significativas deficiencias a nivel de estrategias de aprendizaje y una importante desmotivación y valoración del estudio.

Estos alumnos, no solían pasar del primer ciclo de Secundaria, lo que significaba que su estancia en este ciclo estaba plagada de fracasos y en muchos casos, acompañados de conductas disruptivas y de manera puntual, con brotes de absentismo. Más concretamente, diríamos que eran alumnos que estaban deseando cumplir los 16 años para incorporarse al mundo laboral.

A estos alumnos habría que unir aquellos que proceden de la inmigración y que por los motivos que esta situación suele acarrear, suelen presentar, en muchos casos, situaciones similares a las que hemos expuesto

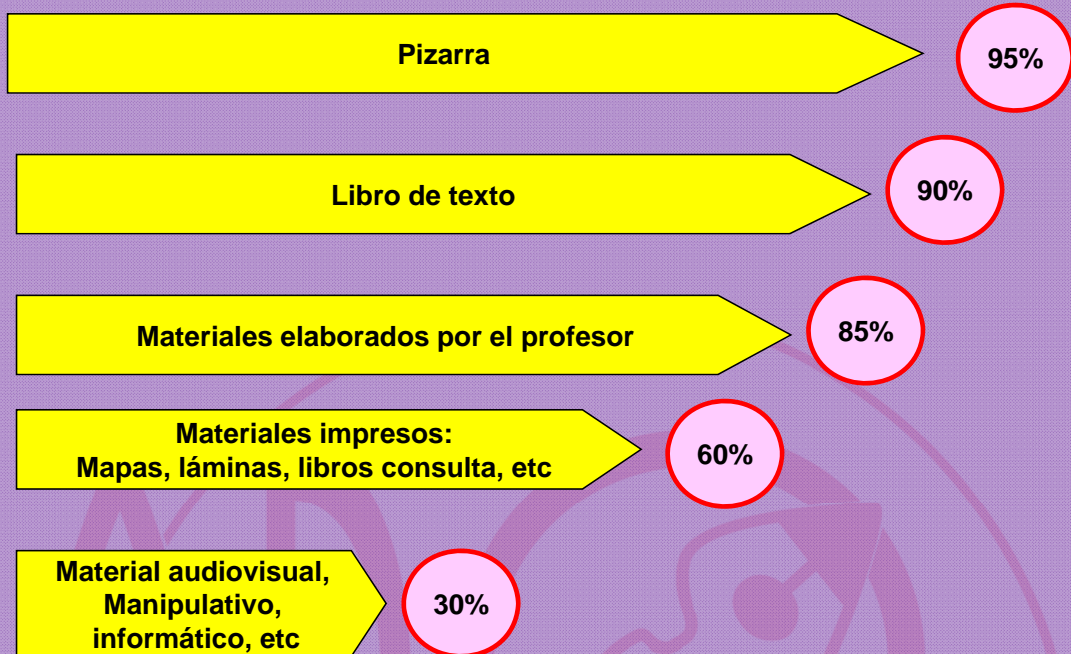
En su globalidad, diríamos que estos alumnos, en relación con la matrícula de los dos primeros cursos de secundaria, representaban el 37% de la misma.

ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA QUE SE ESTABA REALIZANDO EN EL CENTRO

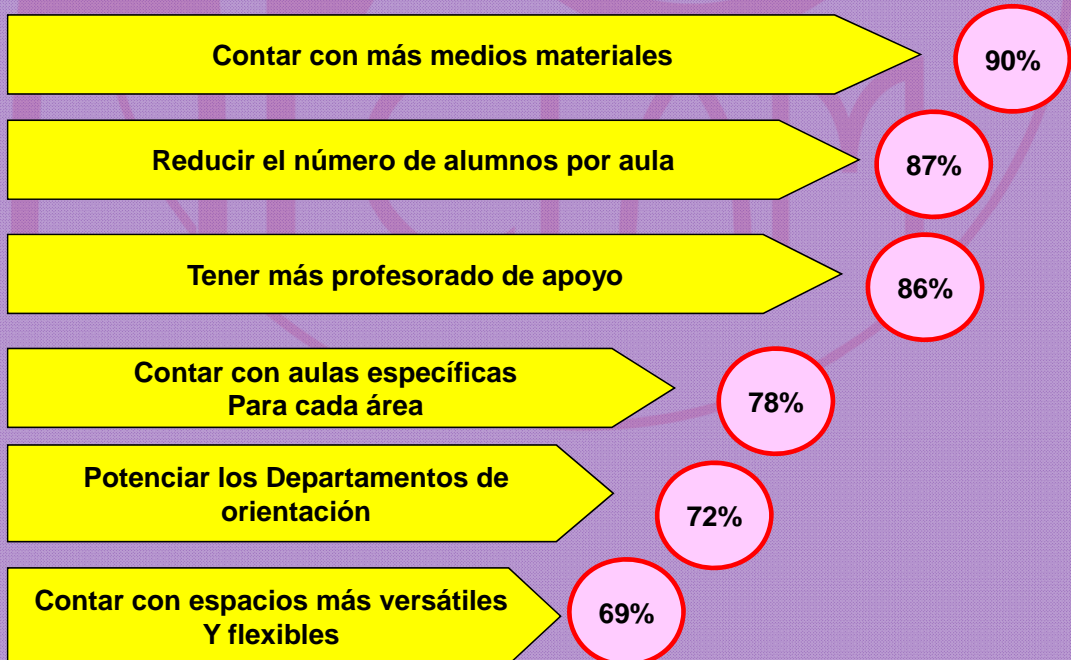
Para dicho análisis se tomó como referente la evaluación de la Educación Secundaria obligatoria realizada en el año 2000 por el Instituto Nacional de Evaluación y Calidad del Sistema Educativo (I.N.E.C.S.E). Comprobando que sus resultados eran coincidentes con los análisis de nuestro propio centro:



Frecuencia de uso de materiales y recursos didácticos



Aspectos organizativos que mejorarían la práctica educativa



Opciones sobre la Atención a la Diversidad

Que los alumnos sean atendidos fuera del aula

86%

Realizar agrupamientos flexibles.

81%

Se precisan **cambios metodológicos** y de **Organización de la actividad** Del aula.

77%

MEDIDAS ORGANIZATIVAS APLICADAS

Primera: LAS AULAS PROFESOR – Aulas Materia

JUSTIFICACIÓN:

Este centro, tenía una organización basada en la instauración de las que llamaremos “aulas de alumnos” (aula de 2ºA, de 2ºB, etc.).

Del análisis de su funcionamiento surgieron parte de las razones que han justificado su cambio. Entre esas razones podemos señalar:

- Dan a entender que son un modelo válido para todo y para todos. Lo que a su vez valida un modelo de enseñanza basado en la clase magistral, apoyada en el libro de texto y como único recurso, la pizarra.
- Dificultan la utilización de recursos didácticos. La novedad va unida a la capacidad de transporte del profesorado y su habilidad para un funcionamiento inmediato. Son aulas vacías, sin estímulos.

- c) Su organización favorece tiempos muertos entre clase y clase, con alumnos solos en aulas y pasillos, lo que facilita la aparición de situaciones conflictivas y desperfectos en equipos personales y del centro.

A ello hay que unir otros razonamientos que apoyan su aplicación:

- a) Que las actividades que se realizan en el aula son la última concreción del currículo.
- b) Entender que el AULA es un recurso didáctico, en sí mismo, y que ha de permitir la INNOVACIÓN, ha de tener un efecto MOTIVADOR, ha de facilitar la ACCIÓN DIDÁCTICA , y si es posible, ha de incorporar elementos que la transformen en un ELEMENTO FORMADOR.
- c) El aula ha de ser para el profesor un ESPACIO DE INVESTIGACIÓN y de DESARROLLO PROFESIONAL. Hecho que sólo es posible si el aula es suya o tiene sobre ella un cierto dominio.

Desde un planteamiento más centrado en el campo de la METODOLOGÍA (como elemento propio del currículo), señalar:

- a) Que no existe un método único y universal que sea aplicable a todos los alumnos, a todos los contenidos y a todo tipo de profesorado. Y por lo tanto, se entiende que la clase no puede ser un espacio uniforme y homogéneo organizado para dar una respuesta educativa válida para todos.
- b) Que el aula ha de permitir el poder planificar procesos de enseñanza aprendizaje, partiendo de la consideración que ella es un espacio compartido y heterogéneo en el que conviven personas con diferentes capacidades, ritmos, estilos de aprendizaje, motivaciones, etc.

Y por lo que respecta a las COMPETENCIAS BÁSICAS cabe reseñar que la ORGANIZACIÓN y FUNCIONAMIENTO de los centros, las ACTIVIDADES de los DOCENTES, las FORMAS DE RELACIÓN que se establecen entre los distintos componentes de la comunidad educativa, pueden facilitar el logro de las citadas competencias.

VALORACIÓN:

Estas valoraciones son el fruto de seis años de aplicación:

a) Ha facilitado enormemente la aplicación de otras medidas innovadoras. Podemos asegurar que, sin su aplicación, otras medidas difícilmente hubieran encontrado desarrollo. Pasa a ser cierto, que las aulas se han transformado en lugares de experimentación.

b) Las “aulas profesor”:

- Son identificables con la materia que se va a aprender. Incorporan recursos y estímulos específicos.
- Han favorecido la utilización de recursos didácticos, en tiempo y variedad.
- Han impulsado la inclusión de nuevas estrategias metodológicas
- La distribución de alumnos, pupitres, etc. Se adecuan a las intenciones específicas del profesorado.
- Generan “normas de aula” acordes con la materia y con los planteamientos de trabajo del profesorado.

c) El establecimiento de las “aulas profesor” ha ido unido a:

- Una disminución de conductas conflictivas asociadas a deterioros de enseres particulares o del equipamiento e infraestructura de las aulas.
- Disminución de los tiempos muertos entre clase y clase

Segunda: REORGANIZACIÓN DE LOS TIEMPOS LECTIVOS

Consiste en agrupar horas lectivas de una materia.

CS	EF	LEN	TEC	MAT
CN	TEC	OPT	CS	ING
recreo	recreo	Recreo	recreo	recreo
CN	TEC	OPT	CS	ING
PV	REL	MAT	MUS	LENG
recreo	recreo	Recreo	recreo	recreo
PV	TUTORÍA	MAT	MUS	LENG
MAT	LEN	ING	CN	EF

JUSTIFICACIÓN:

Numeroso profesorado considera, que los 50 minutos lectivos (reales 40) dificultan la utilización de determinados recursos didácticos o el desarrollo de estrategias metodológicas en las que el alumnado sea el protagonista: grupos cooperativos, exposiciones, etc.

VALORACIÓN:

- *Todo el profesorado de las áreas más prácticas (plástica, tecnología, talleres, etc.) y de los ámbitos del Programa de Diversificación, se muestra claramente a favor y su valoración positiva abarca todos los aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje.*
- *Se ha producido un incremento muy significativo en el uso de recursos didácticos, así como una mayor realización de actividades en las que los alumnos adquieren un mayor protagonismo.*
- *El profesorado se ha visto obligado a replantearse sus propias estrategias metodológicas, con una desaparición de las llamadas “rutinas pedagógicas”.*

Tercera: DOS PROFESORES EN EL AULA (TRES con el PT)

JUSTIFICACIÓN:

Varias son las razones que han justificado la instauración de esta medida:

- a) Los resultados negativos que se venían obteniendo con la organización de DESDOBLES (durante 5 años):
- b) Romper las condiciones de aislamiento, soledad y/o castillo personal, en la que se desarrolla la tarea docente.
- c) Romper con las situaciones de marginación o exclusión que se dan cuando un alumno con necesidades específicas de apoyo educativo sale del aula.

VALORACIÓN:

Es pronto para hacer una valoración global, pero sí se pueden reseñar algunas de las consecuencias derivadas de la aplicación de esta medida:

- a) *El profesorado, que trabaja conjuntamente, ve la coordinación como una necesidad.*

- b) Profesores que se enriquecen de las competencias de su compañero o compañera.*
- c) Replanteamientos metodológicos con introducción de estrategias novedosas para profesores y alumnos.*
- d) Incorporación y utilización de un mayor número de materiales y recursos didácticos.*
- e) Alumnos que ven incrementado el nivel de atención, individual, por parte del profesorado.*
- f) Mayor control de las conductas disruptivas*
- g) Facilitar la inclusión de los alumnos con necesidades educativas y una mayor coordinación entre profesorado de materia y el profesorado de pedagogía terapéutica.*

Cuarta: MENOS PROFESORES POR GRUPO

(Profesores que imparten varias materias a un mismo grupo)

JUSTIFICACIÓN

- a) Aminorar el salto cuantitativo y cualitativo, en cuanto a profesores y materias, que experimenta el alumnado al pasar de Primaria a Secundaria.*
- b) Interrelacionar contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales con origen en materias supuestamente independientes.*

VALORACIÓN:

- a) Supone un menor número de desplazamientos de los alumnos.*
- b) Incrementa el conocimiento mutuo entre profesor y alumnos.*
- c) El profesorado puede y llega a globalizar contenidos y actividades, unido, a veces, con modificaciones de los tiempos lectivos asignados a las materias que imparte.*

Quinta: ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA A ALUMNOS CON DIFICULTADES

JUSTIFICACIÓN:

- a) La creencia total de que cualquier medida de ayuda, orientada hacia un alumno o alumna, sólo adquiere validez si está apoyada en una actuación conjunta de todos los profesores que inciden sobre él, en coordinación con sus padres.
- b) Pretende dar instrumentos de ayuda y control a padres
- c) Cubrir la necesidad que presentan algunos alumnos, de tener un recuerdo continuo y diario, de la existencia de unas normas de convivencia que debe de respetar.

VALORACIÓN:

De forma más concreta diríamos que la aplicación de estas dos herramientas han permitido:

- a) Unificar actuaciones conjuntas entre padres y profesores, basadas en una comunicación permanente y un seguimiento continuo.*
- b) Ayudar a padres en la tarea de orientación o reorientación de conductas y hábitos de sus hijos.*
- c) Disminuir los niveles de conflictividad en las clases, al disminuir las conductas disruptivas de estos alumnos.*

A nivel de alumnos, ellos manifiestan:

- a) Que perciben un mayor interés por ellos. A la vez que sienten una mayor responsabilidad, como respuesta a esa preocupación de padres y profesores.*
- b) Que las hojas y la agenda son un estímulo, basado en la obligación, que les ayuda en la organización y realización de sus tareas escolares.*

**Sexta: INFORMACIÓN DIRECTA A LOS PADRES
(NOTAS – INFORMES – PTI)**

JUSTIFICACIÓN:

- a) Hacer desaparecer ese asociacionismo, persistente, entre EVALUACIÓN y CALIFICACIÓN. Con un tiempo equivalente a un trimestre y un momento final, de sorpresa, para algunos padres, en el que se recoge el fruto, que es el BOLETÍN de notas.
- b) Considerar que la evaluación forma parte del proceso de enseñanza-aprendizaje y que la entrega de notas se ha de transformar en un momento que nos permita recoger información, de padres, profesores y alumno, se haga un análisis de la misma y posibilite la toma de decisiones que ayuden al alumno en este proceso de aprendizaje.

VALORACIÓN:

Aspectos que se derivan de su aplicación:

- a) *Han transformado las sesiones de evaluación del profesorado. Han pasado a ser momentos en los que los tutores recogen todo tipo de información del alumnado y estudian o proponen medidas para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje, de aplicación en el centro o de orientación a los padres.*
- b) *A nivel de padres:*

Han visto notablemente incrementada la información sobre los progresos que va realizando su hijo o hija y/o dificultades que presenta. Clarifican situaciones o malos entendidos, al producirse un contraste de informaciones. Se sienten agradecidos por las orientaciones que reciben y también cuando se les hace partícipes de las medidas a adoptar. Se consigue que adquieran compromisos, en aquellas actuaciones previstas para la mejora de los aprendizajes de su hijo o hija.
- c) *A nivel de alumnos:*

Son conocedores de las informaciones que se les proporcionan a sus padres, por lo tanto, ven la entrega de notas como aquellos momentos en

los que se habla de él o ella y donde surgen propuestas o compromisos que le afectan, pero que tienen un claro objetivo: “ayudarle”.

d) A nivel de Profesores:

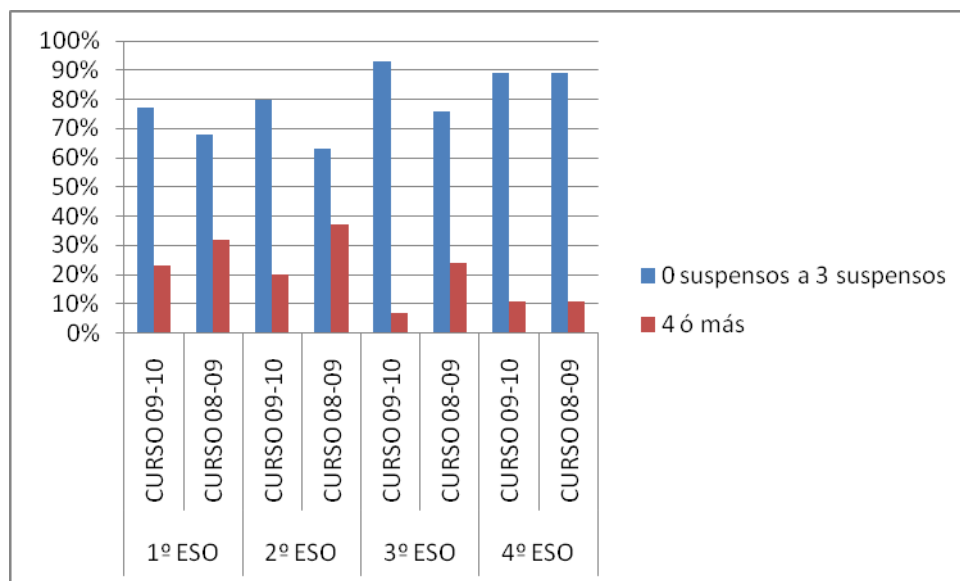
Dan más valor a las sesiones de evaluación, al transformarse en momentos donde: Recogen más informaciones sobre los alumnos (no sólo la académica). Pueden hacer propuestas de actuación, ser parte de ellas o simplemente conocer su existencia. Tienen la garantía de que sus aportaciones, valoraciones, apreciaciones, etc. Van a llegar, de forma adecuada, a los padres de los alumnos. Llegan a asumir compromisos, de una mayor comunicación con los padres, al comprobar que la actuación conjunta es la mejor garantía para la mejora del alumnado.

CONCLUSIÓN – RESULTADOS A NIVEL DE CENTRO

Tres son las consecuencias que se derivan de esta apuesta hacia la MEJORA a través de la innovación organizativa del centro:

- Se ha producido una mejora contrastable de los resultados académicos de los alumnos. (Partíamos de un 37% de fracaso)

	Promoción 2006-2010	Promoción 2005-2009	promoción 2004-2005
Alumnos que han titulado o siguen en el sistema educativo	96,87%	94,34%	86,67%
Abandonos	3,13%	5,66%	13,33%



- Se ha instaurado una valoración positiva de la formación y del conocimiento en el entorno socio-familiar.
- En el centro se ha desarrollado una CULTURA INNOVADORA, que en la actualidad, es el mejor banderín de enganche, para el numeroso profesorado que cada año se incorpora al centro (algunos años ha rondado el 70 %) y que ha de asumir y desarrollar, a lo largo de un curso, aquellas medidas que fueron acordadas en la MEMORIA del curso anterior y recogidas en su cambiante Proyecto educativo.

CONCLUSIONES PARA LA MEJORA

Se demuestra que la calidad educativa guarda una relación directa con aspectos tales como: El funcionamiento de un centro y el trabajo que dentro de él realizan los docentes. El peso de esos dos factores resulta ser más determinante que las modificaciones normativas de carácter curricular y organizativo.

Se ha de huir de planificaciones de centro que estén orientadas hacia una educación donde los objetivos guía sean la exposición o transmisión de contenidos, encuadrados o clasificados en materias. Variables como agrupamientos, tiempos, relaciones entre todos los integrantes de la comunidad educativa del centro, recursos, etc. Han de entrar en la planificación que precisa un centro educativo, pues son también vehículos educativos y como tales han de facilitar la consecución

de los objetivos que se planteen. Es necesario crear nuevos contextos de aprendizaje.

Hay que integrar nuevos recursos. Sirva como reflexión pensar que Facebook y Youtube nacieron en 2004 y 2005 y los libros de texto que se están usando, como herramienta base de enseñanza, tienen la misma antigüedad. Pero unos se renuevan y actualizan a diario y los textos escritos no. A eso hay que añadir que nuestros alumnos actuales son lo que se denomina “nativos digitales”, por lo tanto, precisan de unas competencias que distan de los contenidos y formas de trabajo que orientan la actual educación.

Atender a todos los alumnos, con sus cualidades individuales, no se puede hacer desde la homogeneidad, se precisan tiempos de refuerzo, de apoyo, de seguimiento, de metodologías acordes con sus propias características. No son viables ni efectivos los métodos uniformes ni los encorsetados por las normas organizativas actuales. Se precisa FLEXIBILIDAD.

Para que se produzcan estos y otros cambios que garantizarían una mejora de la calidad educativa se precisa hacer realidad una premisa que considero básica. Es preciso FACILITAR LA AUTONOMÍA de los CENTROS, sin ella difícilmente el profesorado se va a ver implicado en los cambios que haya que realizar, entendiendo que estos siempre han de ser una respuesta a las características propias de cada centro (alumnado, recursos, entorno, etc.) y dando por hecho que esta autonomía permitirá y exigirá la existencia de aquellos líderes pedagógicos (también hay que entender grupos) capaces de dirigirlos. Resumiendo, cambiar la cultura escolar sólo es posible si se hace centro a centro, con la participación e implicación de su profesorado, por verla y considerarla necesaria.

Por último reseñar que debemos de entender que una Escuela o un Instituto son CENTROS EDUCATIVOS, de formación y aprendizaje, que han de dar respuesta a TODOS los alumnos y alumnas que llegan a él. Son lugares donde los DOCENTES han de encontrar también espacios para su DESARROLLO PROFESIONAL como garantía de MEJORA. Son instituciones con objetivos de mejora personal, social y económica en las que se han de sentirse implicados todos.

Cartel que recoge el objetivo prioritario del I.E.S “Duque de Alarcón”



DATOS DE LOS AUTORES

GREGORIO SEBASTIÁN ARRIBAS

goyosebas@gmail.com

Diplomado en Educación General Básica en las especialidades de Matemáticas, Ciencias Naturales y Educación Física. Licenciado en Psicopedagogía. Desempeño de funciones de Asesor provincial de programas de Prevención de Drogodependencias, Educación para la salud y Orientación y atención a la diversidad. Durante 16 años ha ejercido funciones en un equipo directivo de un centro de Secundaria de los cuales 10 han sido como Director. Autor de *“La Programación en Educación Secundaria: Orientaciones y recursos para su elaboración”* (2005), *“Diseño y elaboración de Unidades Didácticas para el acceso a la función pública docente en Educación Secundaria”*(2005) y coautor de *“Prevención del Consumo de Alcohol y tabaco en la Educación Secundaria obligatoria”*(1991). En la actualidad imparte docencia en un centro de Educación Secundaria.