

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

La falta de motivación y convivencia produce un gran desafío en las instituciones educativas para ser superados, en especial por la institución objeto de estudio, esto debido a que estos valores no fluyen ni se manejan correctamente, influyendo en un desempeño no deseado en cada uno de los escenarios donde se desenvuelven y en las actividades que se planifican. En este sentido, se observó en esta investigación que en la institución existe un déficit en el proceso de motivación, convivencia, así como también la comunicación deficiente entre el personal, el cual repercute en un inadecuado logro y desenvolvimiento en las actividades planificadas.

Las fallas en la motivación y convivencia laboral están en relación directa con las deficiencias en el interés de los docentes, tomando en cuenta que hay muchas estrategias laborales e ideas innovadoras que no son puestas en práctica por los Directivos, y que además no han sido promovidas para lograrlas.

Sin embargo, cabe resaltar que no hay dos centros educativos con la misma identidad donde se apliquen estas estrategias ya que sus vivencias no han sido las mismas, sus comunidades educativas han sido diferentes, sus entornos no son iguales, las capacidades que fomentan están diferenciadas. Al igual que sus valores que son relevantes para una persona describen una parte importante de su identidad. Una persona que tiene por valores la solidaridad y la austeridad tiene una identidad bien diferente, a la de otra persona que tenga por valores fundamentales el éxito y la seguridad económica.

Es importante resaltar que, el estudio de la tesis consistió en la inquietud de fortalecer la convivencia en el Liceo Bolivariano, a partir de una serie de preguntas realizadas en el diagnóstico inicial, que reflejó la situación en la que se encontraba la institución, el análisis de las respuestas suministradas por el personal docente, nos llevó por una serie de cuestionamientos, a los que se tratará de dar respuesta en las presentes conclusiones.

Al inicio de la investigación se planteó la interrogante ¿Cómo influyen las estrategias de motivación desarrolladas por los directivos de la institución en la convivencia laboral de los docentes?

Cabe señalar que antes de estas actividades, se escuchaba permanentemente la falta de reconocimiento hacia el personal docente, presentándose un gran malestar, esto evidencio que muchas veces, el personal docente era tratado como un peón, el cual recibe su paga, pero su labor no era reconocida, y en la institución no se aplicaban, estrategias efectivas, que permitan al docente, sentirse apreciado y reconocido por su desempeño laboral.

Aún cuando las investigadoras realizaron una serie de actividades para fortalecer la convivencia se evidenció ausencia del personal directivo a la

mayoría de las mismas, así como también la poca o casi nula realización de actividades dirigidas a fortalecer la convivencia dentro de la institución, se pudo observar que tampoco existía un control de las actividades, incluso ausencia casi total de actividades formativas y recreativas.

No obstante muchos docentes ejecutan su labor de una manera efectiva, reconociendo, que su deber es más grande que sus necesidades, no podemos dejar de lado, que todo ser humano necesita ser reconocido en la labor que desempeña. Las autoras consideran que es primordial, que en las instituciones educativas se reconozca el rol del docente y su trabajo no sea considerado sin dignidad, ya que la labor del docente a nivel de bachillerato es la base de la educación a nivel profesional

Se pudo observar que un docente cuyo trabajo no es reconocido cumple con su deber dentro del aula de clases pero no se involucra en otras actividades, es por ello la dificultad que se presenta al tratar de fortalecer la convivencia en la institución.

Es llamativo y preocupante que las instituciones Venezolanas, no cuenten con un programa de crecimiento personal para el personal, docente, administrativo y obrero que labora en las instituciones, en ocasiones, existe una gran separación entre estos diferentes grupos que cada día se acentúa de una manera muy marcada, y a su vez repercute en el desenvolvimiento estudiantil y laboral.

En relación a la pregunta planteada ¿Cuáles estrategias de motivación laboral pueden realizarse para fortalecer la convivencia entre los docentes?

Se planificaron diferentes actividades, siendo las más concurridas aquellas relacionadas con la comida, el compartir y el celebrar los cumpleaños, pero aquellas que involucraban mayor compromiso, y

participación, no funcionaron en su totalidad como se esperaba, el motivo fue porque los docentes en su mayoría reflejaban las múltiples ocupaciones que ejecutaban, que no les permitía involucrarse en actividades pertinentes a otras áreas y en otros horarios que no fueran los que les correspondían asistir, y mucho menos realizar actividades que implicaran un tiempo extra.

Las estrategias planificadas no brindaron totalmente un resultado positivo, por lo que es indispensable que el personal directivo (directores, subdirectores, jefes de departamento y coordinadores) se involucren, por otra parte es necesario que estas actividades se realicen continuamente, que se planifiquen con carácter de obligatoriedad y que sean lideradas por un equipo promotor que lleve el control de las mismas, el cual debe evaluar continuamente los resultados.

La apatía del personal docente al incumplir con las actividades planificadas, la falta de compromiso, la ausencia laboral, no solo refleja que el docente no se encuentra motivado, sino un gran problema gerencial dentro de la mayoría de las instituciones educativas, lo que nos lleva a considerar que los liceos deben ser vistos como una empresa y por lo tanto se deben utilizar estrategias gerenciales que permitan el crecimiento integral del docente de aula.

En relación a la pregunta formulada ¿Al aplicar las estrategias de motivación laboral, se fortalece la convivencia en la Institución?

Se puede decir con pertinencia que sí, en la tesis objeto de estudio se pudo observar que un pequeño grupo conformado aproximadamente por catorce docentes cumplieron con todas las actividades planificadas, fortaleciendo de esta manera la convivencia y a su vez generando un clima de participación, compromiso, compañerismo, ya que tuvieron la

oportunidad de interactuar, aportar ideas y de compartir una experiencia positiva en beneficio de la comunidad educativa.

Por todo lo anteriormente descrito, sería un éxito lograr que la mayoría de los docentes se incorporaran a las diferentes actividades que permitan el fortalecimiento de la convivencia dentro del liceo Bolivariano y aunque no se logro el objetivo en un 100%, la aplicación de las estrategias fortalecieron las relaciones institucionales fomentando un clima de familiaridad y convivencia.

### **Recomendaciones**

Las siguientes recomendaciones están dirigidas a mejorar el desenvolvimiento de la motivación laboral y la convivencia en la institución, en tal sentido; se recomienda a los Directivos y docentes seguir trabajando con la comisión de valores innovando, planificando, ejecutando y evaluando otras estrategias para los años escolares futuros, esto con el objetivo de alcanzar una eficaz comunicación y un correcto desenvolvimiento de los objetivos planificados.

Una vez analizadas todas las actividades realizadas, las autoras proponen algunas recomendaciones tanto para los directivos como para los docentes:

- Participar en la planificación de actividades que motiven a la convivencia laboral.
- .Apoyar las actividades planificadas por los directivos y comisiones asignadas por la institución.
- Motivar a la participación de todo el personal para las actividades que estén relacionadas con la preparación formativa de los

docentes, como por ejemplo: talleres, seminarios, charlas, plenarias, entre otros.

- Aliviar asperezas con los compañeros de trabajo con el fin de incentivar a un clima laboral favorable para todos.
- Tener humildad no olvidando nunca que los compañeros de trabajo, por encima de todo, son personas; personas que tienen sus emociones, sentimientos, valores, ideologías, temores, ambiciones y alegrías.
- Aceptar a los compañeros tal como son, respetarlos y actuar con ellos como les gustaría que lo hicieran contigo.
- Humanizar el trabajo, para que sea más productivo y beneficioso.
- Ser honesto, esto significa ser honrado y sincero en las relaciones con los demás.
- Incentivar la honestidad profesional, el esfuerzo dirigido hacia la consecuencia de unos valores, la coherencia ideológica y profesional, son atributos personales que también ayudarán en las relaciones de convivencia con los compañeros.
- Emplear el humor todos sabemos que trabajar en equipo no siempre es fácil y que, a menudo, se convierten en una tarea ardua, pero hay que intentar hacerlo con alegría, con sentido de humor, con empatía y con simpatía.
- Fomentar el sentido de pertinencia y compromiso laboral.
- Comprender y analizar que entre todos se debe construir una institución de calidad, crítica para una sociedad más justa y eso se logra trabajando juntos y adaptándose a los cambios que nos demanda el sistema educativo.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Arias, Fidias G. (2006). El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica (5ª ed.). Caracas: Espíteme.

Arcos Salazar Luis A. (2009). Monografía Estrategia EUPG/UNFV PUNO Perú. [www.arcossalazar.net/modulos/recurso/archivos/57.pdf](http://www.arcossalazar.net/modulos/recurso/archivos/57.pdf) -

Avendaño, Beltsar. (2008). Estrategias para fomentar la motivación en docentes del Liceo Mucuchies, Municipio Rangel del estado Mérida. ULA.

Barratier, Christophe (2004). Película "Los Coristas", País y Año de Producción: Francia, Suiza, Alemania. Duración 95 min.

Barroso, Manuel, (1987). Autoestima, ecología o catástrofe, edit. Galac, Caracas, Venezuela.

Borjas Francisco y Vera Luis José (2008). Funciones gerenciales del director de las Escuelas Bolivarianas, Caracas, Venezuela Extraído el 10 de septiembre, 2011 en: [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve)

Cabrera Silva, Armando, (2007). El Don del liderazgo [aacabrera.wordpress.com/.../el-don-del-liderazgo/](http://aacabrera.wordpress.com/.../el-don-del-liderazgo/)

Casas H, Juan M. (2007). Enciclopedia de la Psicología. Editorial Océano España

Castaño, Gonzalo Vidal (2011). La actividad del profesor artículos educativos. Extraído el 04 de septiembre, 2011 de: [www.educar.org/articulos/LaActividaddelProfesor.asp](http://www.educar.org/articulos/LaActividaddelProfesor.asp)

Catelli Quiroga Mario José, Rodríguez Nora E., Pilar Martínez Clares. (2005). El estudiante exitoso. Editorial Océano. Barcelona España.

Colegio de estudios científicos y tecnológicos del Estado de Nayarit. (2.004). "Capacitación y/o actualización del personal docente, como estrategia para mejorar la calidad del servicio educativo en el CECYTEN". México. Extraído el 14 de Enero, 2010 de: <http://www.cecyten.edu.mx/documentos/académico/ACCESO%20%A20%LA20%INF/PROGRAMAS%20ESTRAT/CAPACITACION%20DEL%20PERSONAL%20DOCENTE.pdf>

Cooper, J. (1998). Planificación Educativa. Texto de la UNA, Venezuela.



Chacín, Rosanna (2005). "Proyecto I" Ministerio de Educación Superior"  
Misión Sucre. Venezuela.

Cuerda José Luis (1999). Película La Lengua de las Mariposas, está fue  
basado en el relato de Manuel Rivas, obtuvo el premio Goya al mejor  
Guión. Duración 96 min.

Díaz Barriga A. Frida. (1999). Estrategias docentes para un aprendizaje  
significativo. Mc Graw-Hill México.

Dos Anjos Marcio Fabri (2009). Juventud y Crisis de Valores Morales.  
Extraído el 09 de septiembre de 2011 en:  
[www.mercaba.org/.../juventud\\_y\\_crisis\\_de\\_valores\\_mor.ht...](http://www.mercaba.org/.../juventud_y_crisis_de_valores_mor.ht...)

Escobar Briones, Carolina, Aguilar Roblero y Raúl Antonio, (2002).  
Motivación y Conducta: sus bases biológicas, México, D.F. Santafé de  
Bogotá.

Escobar Pachano, Teódulo, (1994). Las Relaciones Humanas. Mérida –  
Venezuela, ULA Consejo de Publicaciones.

Fairstein Gabriela y Gyssels Silvana (2003). ¿Cómo se enseña? colección programa internacional de formación de educadores populares, Caracas Venezuela.

García Correa, Antonio (2008). La Disciplina Escolar.- Murcia: Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones. Extraído el 06 de septiembre, 2011 de: [www.um.es/publicaciones/digital/pdfs/disciplina-escolar.pdf](http://www.um.es/publicaciones/digital/pdfs/disciplina-escolar.pdf)

García Horta, José Baltazar (2001). Motivación y compromiso docente en el contexto del programa Escuelas de calidad. (Tesis en Línea). Consultada el 10 de enero de 2010 de: [www.comie.org.mx/swgc/v2/sitio/doc/programa\\_academico\\_x\\_cnie\\_2008](http://www.comie.org.mx/swgc/v2/sitio/doc/programa_academico_x_cnie_2008)

González, Luis Jorge (2000). Autoestima, desarrollo humano hasta el infinito desde Programación Neuro–Lingüística, Buenos Aires-México, Grupo Editorial Lumen.

González Serra, Diego Jorge (2001). Teoría de la Motivación y Práctica Profesional. Playa Ciudad de la Habana Cuba.

Hospital Iquitos “Cesar Garayar García” (2.006). Conjunto de actividades para mejorar las relaciones interpersonales del personal de salud hospital Iquitos Cesar Garayar García de Iquitos. (Tesis en Línea), Extraído el 10 de Enero, 2010 de: <http://www.hospitaliquitos.gob.pe/main/descargas/calidad/1.pdf>.

Jaik Dipp, Adla (2010). Revista Electrónica Diálogos Educativos, número 19 año 10 – 2010 México. Extraído el 23 de marzo, de 2011 de: [http://www.umce.cl/~dialogos/n19\\_2010/jaik.swf](http://www.umce.cl/~dialogos/n19_2010/jaik.swf)

Kleina, Viviana (2008). Como lograr la disciplina en el aula y saber aprovecharla. Colombia. Círculo Latino Austral s.a.

López Jurado, Marta (2003). La calidad motivacional: un indicador ético para las relaciones interpersonales. Revista Educación y Futuro. Extraído el 10 de enero de 2.010.

Martínez, Luis. (2010). Clima Organizacional. [www.joseacontreras.net/.../ClimaOrganizacional/ClimaOrganizacional\\_1.htm](http://www.joseacontreras.net/.../ClimaOrganizacional/ClimaOrganizacional_1.htm)

Martínez, M. (2002). Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación. México: Trillas.

Maslow Abraham (1991). Motivación y Personalidad. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos.

Mendieta, Carlos (2008). “Manual de Recursos del maestro”. Editorial Océano, Barcelona España. Mendieta, (2008)

Mercado de Arellano, Cira (2002). Modelo de motivación para reforzar el desempeño y el compromiso de los gerentes del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Ministerio del Poder Moral [MPM] (2005). Valija Didáctica para la Formación en Educación Ciudadana y rescate de Valores. Poder Ciudadano. Consejo Moral Republicano. Caracas.

Mira Emilio y López (1959). Psicología Experimental, Editorial Kapehusz S.A Moreno 372, Buenos Aires Argentina.

Morín. Edgar, (2000). "Los 7 saberes necesarios a la educación del futuro". Ediciones FACES/UCV, UNESCO.

Morris, Ch. y Maisto, A (2001). Lectura Seleccionada para la asignatura: Psicología General, 10ma Edición. México, Pearson, Educación. Universidad Católica Cecilio Acosta, Venezuela.

Paz, Roberto (2006). "Propuesta de Misión del Colegio Seminario Conciliar de la Serena" La motivación docente como obligación ética. PROFEPAZ (Revista en Línea), Abril, 1. Extraído el 15 de Enero, 2010 de:

<http://profepaz.blogspot.com/archive/2006/04/03/lamotivaci%C3%B3n-docente-como-obligaci%C3%B3n-etica.html>

Paz Sandín Esteban (2003), "Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones". Madrid. Mc Graw and Hill Interamericana de España.

Pérez Blanco, Raquel (2007). "Profesores insatisfechos, desmotivados y poco valorados" Universidad Complutense 3º Magisterio E.F. Madrid España.

Pérez, G. (2000). Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes. II Técnicas y Análisis de Datos. (3era. Ed.). España: La Muralla.

Pérez Lo Presti, Alirio (2009). "Psicología Lecturas para Educadores". Universidad de los Andes.

Pérez, R. (1997). La profesión de docente. Estudio de las condiciones para el desarrollo de los profesores. Oviedo: Servicio de publicaciones de la Universidad.

Pestana Filiberto y Gloria Véliz (2010). Valoración Del Educador en la Evaluación de Los Aprendizajes, edición 2010.

Prieto Figueroa, Luis Beltrán (1984). Principios generales para la Educación para el porvenir. Caracas Venezuela. Monte Ávila Editores.

Sánchez, Ricardo (1996). Psicología de la conducta. Motivaciones Humanas. Necesidades. (Libro en Línea). Consultado el 13 de enero de 2011.

Santos, Miguel (2000). "La Escuela que Aprende" Madrid España.

Sarmiento D., M.I (1999). Lectura Seleccionada para la asignatura: Psicología del Aprendizaje, "Cómo aprender a enseñar y cómo enseñar a aprender" Universidad Católica Cecilio Acosta, Venezuela.

Savater, Fernando (1997). "El Valor de Educar". Córcega (Barcelona): Editorial Ariel, S.A.

Suárez Pazos, Mercedes, (2003). Metodología Cualitativa en la Educación. Cuadernos Monográficos CANDIDUS. España.

Tedesco, Fiorella, (2009). Cómo entender la motivación Frederick Herzberg y su teoría de los Dos Factores Extraído el 09 de septiembre, 2011 de: [www.suite101.net](http://www.suite101.net) › [Economía y Empleo](#) › [Laboral](#) - [En caché](#)

---

Torrabadella Paz (2006). Biblioteca práctica de autoayuda "inteligencia emocional en el trabajo" editorial Océano Barcelona España.

Torres, Jurjo (2006). La desmotivación del profesorado. Madrid, España: Editorial Morata.

Tuyaret, María Laura (2009). La Violencia en la Televisión y su Incidencia en los Niños y Adolescentes Argentina. Extraído el 10 de septiembre de 2011 de: [www.euskosare.org](http://www.euskosare.org) › ... › [EHMG](#) › [III Mintegia](#) › [Txostenak](#)

Unell Barbará y Wyckoff Jerry (1997). “20 Valores que usted puede transmitirles a sus hijos”, Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia.

UNA (2007). Temas de Ética. Caracas, Venezuela.

Vilchis, Xavier (2002). Filosofía, Cultura y Sociedad, La Importancia del Respeto como Valor Fundamental de la Responsabilidad Social. No. de publicación 27. México. Extraído el 2 de marzo de 2011 de: [www.razonypalabra.org.mx/fcys/2002/julio.html](http://www.razonypalabra.org.mx/fcys/2002/julio.html) -

Yuni, José A. (2006). Técnicas para Investigar, Recursos Metodológicos para la preparación de Proyectos de Investigación, volumen 2 Editorial Brujas. Córdoba Rep. Argentina.

Zevallos, Rosario (2007). Diseño de estrategias de motivación para mejorar el desarrollo Institucional en la I.E. 40002 “Al aire Libre” del cercado de Arequipa. (Tesis en Línea). Extraído el 17 de enero, 2010 de: <http://www.slideshare.net/lastrionfadoras/diapositivas-tesis-rosario-presentación>.

## ANEXOS

Anexo 1 Guía de entrevista.....	175
Anexo 2 Celebración de Cumpleaños.....	177
Anexo 3 Listado de cumpleaños del Liceo Alberto Adriani del Vigía.....	178
Anexo 4 Cartelera de Cumpleaños y Valores.....	180
Anexo 5 y 6. Video Foro	
a) La Lengua de las Mariposas.....	183
b) Los Coristas.....	184
Anexo 7 Taller de Relaciones Humanas.....	185
Anexo 8 Un buey llamado Hermoso.....	186
Anexo 9 Exordio para ciudadanos críticos.....	188

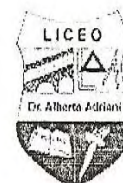


## Anexo 1



Ministerio del Poder Popular  
Para la **Educación**

Consejo Municipal de Educación No 5  
C.D. Alberto Adriani  
El Vigía Estado Mérida



---

El Vigía 15 de Diciembre de 2009

Estimado Profesor:

La subdirección académica conjuntamente con la comisión de valores, a fin de mejorar la situación académica y de motivación en el personal docente, realizará una serie de actividades, la primera de ellas está reflejada en la siguiente encuesta. Por favor al responder sea lo más honesto posible y recuerde que no es necesario que se identifique.

### **GUIA DE ENTREVISTA**

1. A fin de mejorar las actividades que se realizan dentro y fuera de la institución, tales como reuniones, culturales, deportivas, de salud y otras, necesitamos conocer sus impresiones sobre el desempeño de la institución, en función a esto es necesario saber:

1.1. ¿Qué cambiarías?

1.2. ¿Qué mejorarías?

1.3. ¿Qué dejarías tal como está?

2. ¿Con la finalidad de lograr los cambios propuestos anteriormente, que estrategias utilizarías?

3. A continuación se nombran algunos talleres y/o cursos que pueden ser dictados en la institución, por favor coloca dentro del paréntesis, en orden de importancia, lo que a su criterio tienen prioridad para realizarse en el próximo año 2.010.

- 3.1. Autoestima.
- 3.2. Relaciones Humanas.
- 3.3. Crecimiento Personal.
- 3.4. Motivación al logro.
- 3.5. Planificación en el Liceo Bolivariano.
- 3.6. Proyecto Educativo Integral Comunitario.
- 3.7. Proyecto de Aprendizaje.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

1. Según Cooper, J. (1998) citado por el texto de la UNA denominado Planificación educativa señala que “En un amplio estudio, David Ryans llega a la conclusión de que los maestros eficaces son justos, democráticos, receptivos, comprensivos, amables, alentadores, originales, listos, interesantes, responsables, constantes, equilibrados y confiables, Queremos hacer un reconocimiento a aquellos docentes que durante el desempeño de sus actividades en el año escolar 2009, han demostrado poseer los siguientes valores. Por favor coloque sobre la línea el nombre del docente, que Ud. Considera es el más destacado en el valor que se sugiere:

1. Responsable: \_\_\_\_\_
2. Democrático: \_\_\_\_\_
3. Comprensivo: \_\_\_\_\_
4. Honesto: \_\_\_\_\_
5. Agradecido: \_\_\_\_\_
6. Justo: \_\_\_\_\_
7. Humilde: \_\_\_\_\_
8. Tolerante: \_\_\_\_\_
9. Solidario: \_\_\_\_\_
10. Puntual: \_\_\_\_\_

Mucho agradecemos su participación, una vez recogidos los datos de todos los docentes se procederá a notificarle los resultados y las actividades que se realizarán a continuación.

Anexo 2  
Celebración de Cumpleaños



### Anexo 3

#### Listado de cumpleaños del Liceo Alberto Adriani del Vigía.

INFORMANTE	FECHA	MES
1	08/01/	<b>ENERO</b>
2	16/01/	
3	23/01/	
4	30/01/	
5	01/02/	<b>FEBRERO</b>
6	05/02/	
7	10/02/	
8	13/02/	
9	19/02/	
10	22/02/	
11	29/02/	
12	04/03/	<b>MARZO</b>
13	06/03/	
14	13/03/	
15	18/03/	
16	19/03/	
17	26/03/	
18	04/05/	<b>MAYO</b>
19	10/05/	
20	10/05/	
21	25/05/	
22	27/05/	
23	28/05/	
24	30/05/	
25	04/06/	<b>JUNIO</b>
26	09/06/	
27	13/06/	
28	16/06/	
29	19/06/	
30	26/06/	
31	26/06/	
32	30/06/	
33	02/07/	<b>JULIO</b>
34	11/07/	
35	12/07/	
36	20/07/	
37	24/07/	
38	28/07/	
39	31/07/	

**Listado de cumpleaños del Liceo Alberto Adriani del Vigía.**

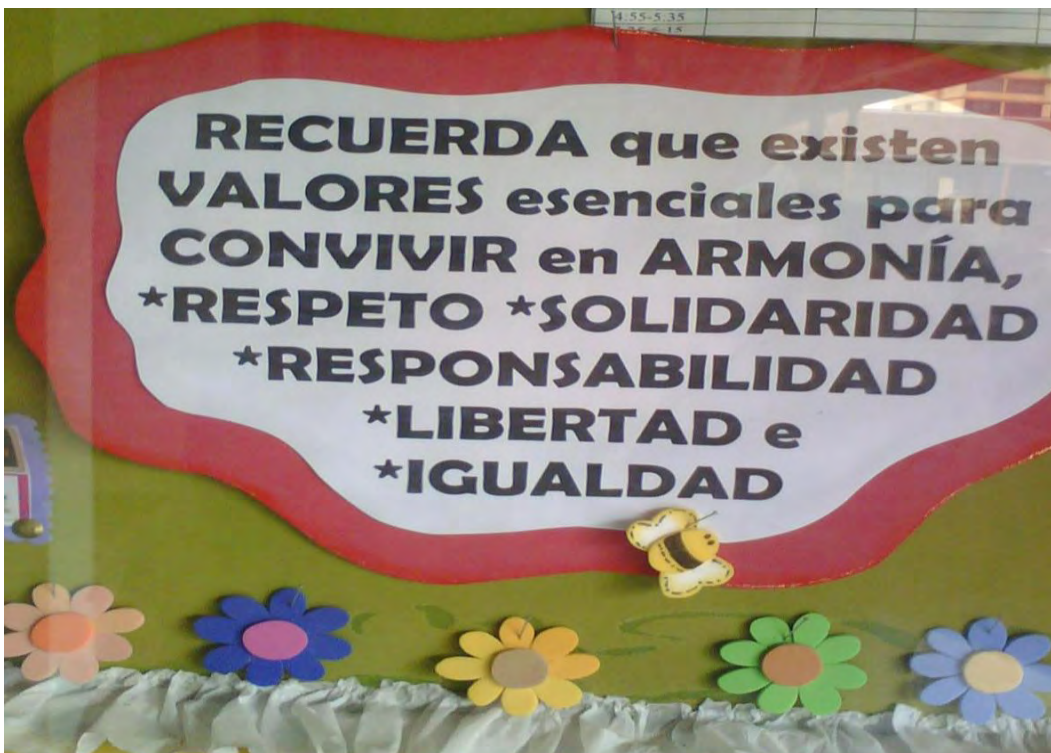
<b>INFORMANTE</b>	<b>FECHA</b>	<b>MES</b>
40	01/08/	<b>AGOSTO</b>
41	05/08/	
42	22/08/	
43	24/08/	
44	03/09/	<b>SEPTIEMBRE</b>
45	04/09/	
46	08/09/	
47	22/09/	
48	24/09/	
49	30/09/	
50	04/10/	<b>OCTUBRE</b>
51	04/10/	
52	10/10/	
53	15/10/	
54	17/10/	
55	22/10/	
56	29/10/	
57	02/11/	<b>NOVIEMBRE</b>
58	05/11/	
59	10/11/	
60	10/11/	
61	13/11/	
62	17/11/	
63	22/11/	
64	23/11/	
65	24/11/	
66	25/11/	
67	10/12/	<b>DICIEMBRE</b>
68	16/12/	
69	21/12/	
70	25/12/	
71	29/12/	
72	29/12/	
73		
74		
75		

Anexo 4

Carteleras de Cumpleaños y Valores.









## Anexo 5.

### Video Foro

#### c) La Lengua de las Mariposas



## Anexo 6

d) Los Coristas.



## Anexo 7

### Taller de Relaciones Humanas



## Anexo 8

### Un buey llamado Hermoso

En Takkasila, hace muchos siglos, nació un tierno becerro. Fue adquirido por Amir, un hombre rico, que lo llamó Hermoso. Lo atendía adecuadamente y lo alimentaba con lo mejor. Cuando Hermoso se convirtió en un buey grande y potente, pensaba con gratitud: “Mi amo me dio todo. Me gustaría agradecer su ayuda”. Un día le propuso:

—Mi señor. Busque a algún ganadero orgulloso de sus animales. Dígale que puedo tirar de cien carros cargados al máximo. Amir aceptó y visitó a un mercader.

—Mis bueyes son los más fuertes —comentó éste.  
—No. El mío puede tirar de cien carros cargados —respondió Amir. Apostaron mil monedas de oro y fijaron un día para la prueba. El mercader amarró cien carros llenos de arena para volverlos más pesados. Cuando comenzó la prueba, Amir se subió al primero.

No resistió el deseo de darse importancia ante quienes lo veían. Hizo sonar su látigo y le gritó a Hermoso:

—Avanza, animal tonto. Hermoso pensó: “Nunca he hecho nada malo y mi amo me insulta”. Permaneció fijo en el lugar y se resistió a tirar. El mercader rió y pidió el pago de las monedas.

Cuando volvieron a casa Hermoso le preguntó a Amir:

— ¿Por qué estás tan triste?

—Perdí mucho dinero por ti.

—Me diste con el látigo. Me llamaste tonto. ¿Dime, en toda mi vida rompí algo ó te causé algún perjuicio? —preguntó Hermoso.

—No —respondió el amo.

—Entonces ¿por qué me ofendiste? La culpa no es mía, sino tuya... Pero como me da pena verte así, acude con el mercader y apuesta de nuevo: que sean dos mil monedas. Eso sí: usa conmigo sólo las palabras que merezco.

El mercader aceptó pensando que volvería a ganar. Todo estuvo listo para la nueva prueba. Cuando Hermoso tenía que tirar de los carros, Amir le tocó la cabeza con una flor de loto y le pidió: —Hermoso, ¿podrías hacerme el favor de jalar estos cien carros? Hermoso obedeció de inmediato y con gran facilidad los desplazó. Incrédulo, el mercader pagó las dos mil monedas de oro. Quienes presenciaron la sorprendente muestra de su fuerza llenaron al buey de

mimos y obsequios. Pero más que el dinero, Amir apreció la lección de humildad y respeto que había recibido.

—Leyenda de Bután.

[www.fundaciontelevisa.org/.../respeto-hermoso.html](http://www.fundaciontelevisa.org/.../respeto-hermoso.html)



## CAPÍTULO PRIMERO

Allí en tiempos muy remotos, un día de los más calurosos del invierno el Director de la Escuela entró sorpresivamente al aula en que el Grillo daba a los Grillitos su clase sobre el arte de cantar, precisamente en el momento de la exposición en que les explicaba que la voz del Grillo era la mejor y la más bella entre todas las voces, pues se producía mediante el adecuado frotamiento de las alas contra los costados, en tanto los Pájaros cantaban tan mal porque se empeñaban en hacerlo con la garganta, evidentemente el órgano del cuerpo menos indicado para emitir sonidos dulces y armoniosos.

Al escuchar aquello, el Director, que era un Grillo muy viejo y muy sabio, asintió varias veces con la cabeza y se retiró, satisfecho de que en la Escuela todo siguiera como en sus tiempos.

MONTERROSO, Augusto (1997).  
*La oveja negra y otras tabulatas*. Madrid, Allaguara.

## Exordio para ciudadanos críticos

La escuela tiene como misión fundamental contribuir a la mejora de la sociedad a través de la formación de ciudadanos críticos, responsables y honrados. Sería un problema gravísimo que el sistema educativo fuese en sí mismo un medio para empeorar élicamente la sociedad. No solamente por lo que hacen quienes, después de salir con éxito de la escuela, asumen puestos de responsabilidad en la sociedad, sino por el entramado mismo del sistema educativo que hace más potentes y profundas las diferencias de partida. No olvidemos que fueron médicos muy bien formados, ingenieros muy bien preparados y enfermeras muy bien adiestradas en su oficio, quienes diseñaron las cámaras de los grandes triunfadores del sistema educativo, quienes han llegado a la cúspide del poder, no se muestran obsesionados por reducir la miseria, la injusticia y la desigualdad. ¿Por qué se habla de éxito del sistema educativo?

Cada ciudadano tiene que plantearse esta cuestión y, más intensamente, cada profesional que trabaja en una institución educativa. ¿Qué papel desempeña la escuela en la formación de los individuos y en la mejora de la sociedad? ¿A quién beneficia la escuela? ¿Cómo aprende para transformarse en una escuela mejor? Para responder, hay que ir más allá de las definiciones, de los propósitos y de los deseos. Hay que trascender la esfera de las intenciones para llegar al corazón de la práctica. ¿Qué sucede realmente?

Si nos entregamos a la inercia, es posible que estemos navegando a la deriva o, lo que es más grave, hacia el abismo. No hay viento favorable para un barco que va a la deriva. Es preciso preguntarse de manera constante por el cometido de la escuela, por su papel en la sociedad, por la naturaleza de sus prácticas en una cultura cambiante. Las escuelas tienen que aprender. Tienen que romper la dinámica obsesiva de la enseñanza para transformarla en una inquietante interrogación por el aprendizaje. Por su propio aprendizaje.

La institución escolar ha recibido también la encomienda de enseñar a cada uno de los ciudadanos, de formarlos en todas las dimensiones de la persona, para incorporarlos críticamente a la cultura. La escuela tiene, pues, que enseñar. Ese es su cometido, esa es su función. Una función compleja y problemática ya que exige responderse a preguntas nada sencillas: ¿qué tienen que saber los escolares?, ¿cómo se les puede enseñar?, ¿cómo saber si lo han aprendido?, ¿cómo adaptarse a cada uno? Para ello se diseña un currículum básico que todos comparten y que posteriormente las instituciones adaptan a las peculiaridades características, exigencias y necesidades de los alumnos y alumnas. Se fijan los contenidos, se eligen los métodos, se realizan evaluaciones, se establecen normas de funcionamiento, destinados al aprendizaje de los alumnos.

Este cometido posee una cara complementaria, frecuentemente ignorada. La escuela tiene también que aprender. Tiene que saber dar respuesta a esas preguntas y, desde luego, añadir otras nuevas: ¿cómo saber si lo que hace está alcanzando los fines que pretende?, ¿cómo descubrir nuevos presupuestos, nuevas exigencias? La historia, la ciencia, el arte, la filosofía... han avanzado a través de nuevas preguntas o de la reformulación de las anteriores. Las preguntas sobre el aprendizaje de los alumnos deben completarse con otras sobre el aprendizaje de la institución: ¿qué tienen que aprender las escuelas?, ¿qué tienen que hacer para desarrollar adecuadamente la formación?, ¿qué obstáculos existen para el aprendizaje?, ¿cómo se puede saber si han aprendido?, ¿cómo tienen que ser para que la tarea que realizan no se convierta en un mensaje contradictorio con lo que enseñan?

Al ser las escuelas instituciones de enseñanza, no habría de parecer descabellado preguntarse cómo aprenden las escuelas, y sin embargo esta pregunta tan lógica es poco habitual.

(SAN FABIÁN, 1996, pág. 41.)

Se debe hacer un melacurrículum para la escuela. Es decir, un currículum con los aprendizajes que la escuela tiene que realizar, con los métodos que tiene que emplear para asimilarlos, con los medios que necesita para lograrlo y con los mecanismos evaluadores que nos garanticen que lo está consiguiendo de manera adecuada y oportuna.

No se trata de aprendizajes que tiene que realizar cada uno de los profesionales por su cuenta, a su aire, fuera de la institución, sino de aprendizajes de carácter colegiado, realizados en el desarrollo de la práctica. Hablo de aprendizajes institucionales que, si bien requieren los de cada uno de los miembros del centro, no se limitan a ellos. ¿Tendría sentido que un equipo quirúrgico con un elevadísimo fracaso en las intervenciones limitase la formación de sus miembros a la asistencia a congresos internacionales de alguno de sus integrantes sin preocuparse de analizar lo que sucede dentro del quirófano, sin revisar la coordinación entre los diferentes miembros del equipo, sin estudiar la adecuación de tiempos y de materiales disponibles, sin conocer el tipo de pacientes que acude al hospital, sin saber cómo se hacen los diagnósticos y cómo son los tratamientos postoperatorios? No se trata sólo de que cada profesor aprenda sino de que aprenda la escuela como institución.

Resulta evidente que la mejora escolar sólo es posible si la escuela, como organización, es capaz de aprender, no sólo en el caso de los individuos, como los profesores o los directores, sino de manera que la propia escuela pueda sobreponerse a un comportamiento ineficaz mediante una cooperación estrecha.

(BOLLEN, 1997, pág. 29.)

La escuela tiene que aprender para saber y para saber enseñar, para saber a quién enseña y dónde lo hace. Esta exigencia no depende solamente de la voluntad de cada uno de sus integrantes sino que exige unas estructuras que la hagan viable, una dinámica que transforme los aprendizajes teóricos en intervenciones eficaces.

La escuela tiene que saber cómo aprender ya que el saber no se adquiere de forma espontánea, automática y fortuita. ¿Cómo puede la escuela realizar de forma sistemática y enriquecedora los aprendizajes que necesita? Esa es la cuestión que nos ocupa.

La escuela tiene que disponer de medios para desarrollar los aprendizajes que debe hacer de manera ininterrumpida y colegiada. Si sólo existen tiempos para la acción no habrá forma de hacer reflexión sobre la acción. Si sólo existen tiempos trepidantemente llenos de actividad ciega, no será posible articular un debate comprensivo y transformador.

La escuela debe saber qué está pasando con los procesos de intervención que realiza para el aprendizaje de los alumnos. Si los procesos atributivos se simplifican, es fácil que la explicación se tergiverse y que ese mecanismo se utilice para defender intereses particulares o gremiales.

Una escuela inteligente o en vías de serlo, no puede centrarse sólo en el aprendizaje reflexivo de los alumnos sino que debe ser un ámbito informado y dinámico que también proporcione un aprendizaje reflexivo a los maestros.

(PERKINS, 1995, pág. 218.)

Si explico todo el fracaso que se produce en la escuela (lo que André ANRIJ llama "constante macabra") por causas situadas en la Administración, en la familia y en el alumno, no será posible comprender lo que sucede. Está claro, por otra parte, que estos procesos de análisis resultan claramente exculpatorios. En mi obra *Evaluar es comprender* (SANTOS GUERRA, 1998, págs. 31-53) aludo a una experiencia realizada en un centro de enseñanza secundaria. Asisto a una sesión evaluadora del equipo pedagógico. En ella los profesores señalan las causas del fracaso de los alumnos. Todas —¡todas!— las explicaciones se sitúan en deficiencias de los estudiantes o de la familia.

Son vagos  
Son torpes  
Están mal preparados  
Están desmotivados  
No tienen técnicas de estudio  
Tienen problemas  
Se influyen negativamente  
La familia no les ayuda  
Están en un grupo muy malo  
Tienen mal ambiente  
Ven mucha televisión

© Ediciones Morata, S. L.

Están por la calle  
Tienen mal comportamiento...

No digo que no exista en las causas enunciadas por el profesor una parte de la explicación. Pero, cuando todo se explica de esta forma, es imposible que aparezcan las preguntas sobre la naturaleza y estructuración de los contenidos, sobre la metodología utilizada por los profesionales, sobre la coordinación de los mismos, sobre la evaluación realizada, sobre el clima del aula, sobre el nivel de exigencia, sobre el sentido de la escuela... Y, si no existen preguntas, es difícil que se busquen respuestas. Cuando el diagnóstico está mal hecho, las soluciones son inevitablemente defectuosas.

Resulta chocante la frecuencia con la que los profesores insisten en la necesidad de aprender. Pero estas consideraciones se establecen exclusivamente en dirección "descendente". El empeño se pone en la necesidad que los alumnos tienen de aprender. Los profesores enseñan. Los alumnos aprenden. De esta manera quedan atrofiadas dimensiones a mi juicio capitales:

Los profesores aprenden  
La escuela aprende  
Los alumnos enseñan a los profesores  
Los alumnos aprenden unos de otros  
Los profesores aprenden juntos  
Todos aprendemos unos de otros.

La obsesión por la eficacia en los aprendizajes que deben realizar los alumnos lleva a la escuela a excluir su atención en los mecanismos docentes, no en los discentes. Cuando se trata del aprendizaje de los alumnos se centra la atención en el proceso de enseñar, no en el de aprender. La didáctica se ha dedicado más a los procesos de enseñanza que a los de aprendizaje. Se ha hablado más de la calidad de la enseñanza que de la calidad del aprendizaje. Por otra parte, del aprendizaje de los profesores y de la escuela ni se habla.

De esta forma es fácil que la escuela repita sus prácticas de manera irreflexiva. Se da por hecho que la enseñanza causa el aprendizaje y que, cuando el aprendizaje no se produce, se debe a que los alumnos no han estado suficientemente atentos o no han sido tan trabajadores o tan inteligentes como es necesario.

© Ediciones Morata, S. L.



Me preocupa sobremanera la inercia de la institución escolar, la forma en la que repite los errores y mantiene las limitaciones, sin hacerse pregunta alguna sobre lo que sucede como resultado de su actividad (¿educativa?).

Reconocida la necesidad que tienen las escuelas de aprender, hay que analizar los obstáculos que existen para que se produzca el aprendizaje. Una institución cerrada al aprendizaje, hermética con las interrogaciones, asentada en las rutinas, repetirá de forma inevitable los errores. No aprenderá.

Si, una vez puesta a reflexionar, se guía más por la defensa de sus actuaciones que por la búsqueda de la verdad, encontrará explicaciones que justifiquen su actuación y no podrá comprender nada. Hemos oído muchas veces elogiar la tarea de un centro porque de sus aulas surgió un antiguo alumno célebre. Eso explica, al parecer, la buena actuación de la escuela. Cuando entre los antiguos alumnos aparece un delincuente, el problema reside en que el estudiante no siguió convenientemente las instrucciones que le dieron en la escuela. ¿Y si el éxito del primer caso se debe fundamentalmente a la responsabilidad del alumno y el fracaso del segundo a los pésimos planteamientos de la escuela?

El deseo y la responsabilidad de aprender serán eficaces si nacen de la propia escuela, y lo serán menos cuando las tareas del aprendizaje de la escuela sean impuestas desde fuera. Es probable que, si esto sucede, se produzcan reacciones de rechazo y de defensa. Las fórmulas impuestas tienen escasa eficacia. El verbo aprender, como el verbo amar, como el verbo leer, tienen una imposible conjugación en imperativo. Para aprender hay que querer hacerlo. Aprender a la fuerza puede convertir el aprendizaje en una tarea odiosa y detestable.

En conjunto, los docentes no ponen en práctica adecuadamente las ideas de otras personas. En consecuencia, el desarrollo del profesorado es una condición previa para el desarrollo curricular y los maestros y profesores tienen que desempeñar una función generatriz en el desarrollo de currículo mejores. Sus ideas, su sentido de la responsabilidad, su compromiso con la oferta eficaz de experiencias educativas a sus alumnos se refuerza de forma significativa cuando son dueños de las ideas que plasman y autores de los medios que traducen esas ideas a la práctica de la clase. (MacDONALD, 1999, pág. 12.)

Para aprender de forma eficaz, hace falta tener deseos de hacerlo y tener los ojos abiertos para ver, la mente despierta para analizar, el corazón dispuesto para asimilar lo aprendido y los brazos prestos para aplicarlo. Todo habla en la escuela. Hace falta saber escuchar y saber analizar lo que se ha escuchado.

No es, pues, a través de medidas externas, de agentes externos, de asesores impuestos, de inspecciones jerárquicas, de directores autoritarios como puede cambiar enriquecedoramente una escuela. Porque entonces los profesores se convierten en piezas de un engranaje en el que no creen y al que no aman.

¿Cómo pueden, pues, aprender y mejorar las escuelas? Propongo una secuencia de verbos encadenados que, una vez concluida, comienza con nuevas interrogaciones y va produciendo bucles de reflexión, comprensión y cambio:

— **Interrogarse:** Si no existen preguntas, no se buscarán las respuestas. La escuela avanza por preguntas. Es necesario pasar de un modelo basado en rutinas y certezas a otro que esté sustentado en incertidumbres. Claro que la duda es un estado incómodo. Ahora bien, desde el punto de vista intelectual, la certeza es un estado ridículo.

Las preguntas que se formula la escuela sobrepasan la línea de superficie, profundizan en cuestiones nucleares. No sólo se pregunta si los alumnos han conseguido meter en su cabeza una serie de datos. Tiene preocupación por saber si aprenden a ser mejores personas y mejores ciudadanos. No uno a uno sino en el marco de una sociedad más justa. Quiere esto decir que tiene que preguntarse lo que sucede con las personas que no se pueden escolarizar o con los pobres que no llegan a superar la escolaridad elemental. ¿Quién se preocupa por estas cuestiones si no es la escuela?

Si no se ponen en tela de juicio las prácticas, si no se formulan preguntas nuevas o se reformulan las preguntas que ya se hacían, es fácil que la rutina domine las prácticas de la escuela.

— **Investigar:** La respuesta que se busca no es fruto de la intuición, de la suposición, de la arbitrariedad, de la rutina, de la comodidad, de los intereses, sino de la indagación rigurosa. Si después de preguntarnos nos damos la respuesta que se nos antoja, la que deliente nuestros intereses o la que confirma nuestras teorías previas, no habremos avanzado en la comprensión.

Algunos docentes, cuando oyen hablar de investigación, piensan en complejas metodologías y en intrincadas fórmulas estadísticas. Es, a mi juicio, un error. Cuando un profesor se pregunta sinceramente por alguna cuestión y comienza a buscar evidencias rigurosas que den respuesta a esa pregunta, está investigando. Tengo más dudas sobre la eficacia y la necesidad de otros tipos de investigación aparentemente más sofisticados y autocalificados por sus autores como "científicos".

— **Dialogar:** El proceso de investigación lleva consigo un diálogo entre los protagonistas de la escuela, entre éstos y la sociedad. Hablo de un aprendizaje compartido en el que toda la institución comprende, no sólo del que se realiza individualmente.

Se trata de un aprendizaje de la escuela como institución. Todos los miembros de la comunidad toman parte en el diálogo, no por una concesión generosa de la autoridad sino por el pleno derecho que les asiste. Esa inquietud institucional ha de convertirse en una plataforma de discusión en la que todos toman parte, en la que todos se juegan mucho, por la que todos están apasionados.

Para que el diálogo se produzca no sólo hace falta actitud de practicarle. Se necesitan también estructuras organizativas que lo hagan posible.

— **Comprender:** A través de la investigación se puede alcanzar la comprensión de los fenómenos que es, en definitiva, la finalidad de las exploraciones educativas (son educativas, no sólo porque se ocupan de la educación sino porque educan al hacerse).

En el campus de la Universidad de Norwich los alumnos del fallecido Lawrence Stenhouse plantaron en 1982 un árbol en su memoria. Al pie del árbol colocaron una placa con un texto que reproduce un pensamiento clave de su obra: «*Son los profesores los que, a fin de cuentas, van a cambiar el mundo de la escuela, comprendiéndolo*». Es, por consiguiente, la comprensión una de las claves de la transformación y de la mejora.

— **Mejorar:** La comprensión tiene por finalidad favorecer la toma de decisiones. La investigación educativa no busca, esencialmente, almacenar conocimientos sino mejorar la práctica. No es un aprendizaje que busca por encima de todo disponer de conocimiento o conseguir diplomas. La finalidad fundamental del conocimiento y de la comprensión es mejorar la práctica.

Hay que diferenciar mejora de simple cambio. Esa distinción debe realizarse en un debate constante, democrático y riguroso. ¿Qué es mejorar? ¿Quiénes mejoran? ¿A qué precio se consigue? ¿Hay cambios que sólo benefician a los más favorecidos. Hay innovaciones que sólo afectan a dimensiones superficiales de la práctica.

— **Escribir:** Es necesario poner por escrito el proceso y el resultado de la reflexión y de las investigaciones, ya que ayudará a establecer orden en el pensamiento frecuentemente errático y confuso sobre la escuela y la educación. Cuando escribamos sistematizamos, ordenamos el pensamiento. Si plasmanos por escrito lo que pensamos podemos compartirlo con otros.

No se escribe porque falta tiempo, porque falta práctica y porque falta autoconfianza de los profesores, que delegan esta responsabilidad en los académicos.

— **Difundir:** La investigación que se ha realizado (y que se ha convertido en un informe razonado, claro y breve) debe ser difundida para que otros profesionales y ciudadanos puedan conocerla y opinar sobre ella.

Para ello es necesario que la investigación y los informes expresen la opinión de los docentes de forma sencilla y clara. La investigación educativa no roba la comprensión a sus destinatarios.

— **Debatir:** Al difundirse la investigación se genera una nueva plataforma de discusión, de la que pueden beneficiarse, entre otros, los investigadores al recibir la retroalimentación sobre sus argumentaciones y sobre su proceso metodológico.

Se trata ahora de un debate de "segundo grado", ya que participan en él no sólo los miembros de una sola comunidad educativa sino los de muchas que intercambian sus opiniones sobre los diversos informes.

— **Comprometerse:** El debate profesional sobre la educación no está encaminado al dilematismo vacío sino al compromiso eficaz. No discutimos para entretenernos o para matar el tiempo sino para transformar las situaciones en las que la enseñanza tiene lugar. Al ser la educación una práctica ética conduce al compromiso con la acción. Al ser una práctica política nos obliga a plantear

actuaciones estructurales, no sólo referidas a una institución concreta.

— **Exigir:** El conocimiento adquirido y difundido puede conducir a la mejora de las prácticas profesionales y, también, al planteamiento de reivindicaciones que permitan conseguir las condiciones estructurales, materiales y personales que se precisan para el cambio.

No basta con modificar las actitudes de cada persona. No basta con que cada centro inicie procesos de innovación. Es necesario transformar las situaciones generales. Y, como a veces no basta solicitar los cambios y los medios necesarios de quien tiene el deber de aportarlos, se hace necesario exigirlos desde nuestra condición de ciudadanos. Para ello será preciso en ocasiones practicar la valentía cívica, que es una virtud democrática que nos lleva a emprender causas que de antemano sabemos que están perdidas.

Estos diez verbos han de conjugarse colegiada, ética y políticamente. Colegiadamente porque es necesaria la participación de todos los integrantes de la escuela y de la comunidad educativa. Éticamente porque no se trata de conseguir mejoras técnicas sino morales. Políticamente, porque la educación está impregnada de compromisos ideológicos, sociales y económicos. No basta mejorar una escuela: hay que transformar las situaciones generales que atañen a la educación. Construir un hospital magnífico será una avance discutible si solamente pueden ser atendidos en él los ciudadanos ricos mientras al lado del mismo se mueren las personas como consecuencia de una gripe que no pueden curar.

En esta obra planteo la necesidad de aprendizaje que tienen las escuelas para evitar el fracaso y conseguir la mejora. Me presento por lo que tienen que aprender y por los obstáculos que impiden o dificultan la realización del aprendizaje. Finalmente propongo algunas vías de aprendizaje y algunas iniciativas concretas para llevarlo a cabo.

En un momento difícil (quizá todos lo sean) para los profesionales de la educación y para cada escuela, azolados como estamos por los vientos huracanados del neoliberalismo, es preciso pensar, debatir y esforzarse porque esta institución no se convierta en una trampa sino en un proceso de liberación para todos y de ayuda para los más desfavorecidos.

La escuela, como organización, también posee la capacidad de aprender. Solamente, al igual que las otras organizaciones, ha de tener la voluntad de aplicarla, de disfrutar del aprendizaje.

(DUART, 1999, pág. 44.)

Ese impulso, esa reflexión comprometida debe tener, a mi juicio, una dirección ascendente, democrática, aglutinadora y entusiasta. De la exigencia de los profesionales, de su espíritu esforzado, de su capacidad de trabajar de forma compartida, de su humildad y de su inteligencia, de su amor a las personas y a la justicia, ha de salir ese impulso que nos hará mejores a todos. Un impulso que hará surgir la ilusión por esta tarea, cada día más difícil y a la vez más necesaria y apasionante.

Si es necesario pensar que las escuelas deben y pueden aprender, no es menos necesario que los políticos se lo crean. De esa creencia surgirán las condiciones para que sea posible hacerlos. De lo contrario seguirán lloviendo sobre las escuelas las normas y las prescripciones de quienes piensan que sólo sus ideas pueden hacerla mejor.

En este proceso que voy a plantear tiene una importancia capital la participación de toda la comunidad y, en especial, de los alumnos. Pocas veces, paradójicamente, se cuenta con ellos. Su perspectiva, su opinión, su actitud son indispensables para que la escuela crezca (Rubovick, 1999).

Tres son los niveles de incidencia que pretende alcanzar la reflexión y el compromiso. *El profesor* que hoy trabaja en la escuela con la sensación de realizar una tarea problemática, poco valorada y algo desesperanzada. *La escuela* en la que equipos de profesionales se afanan por hacer un proyecto compartido e ilusionante. *La sociedad* que espera de la escuela un empuje para salir hacia delante con esperanza.

Este exordio (y también el libro) va dirigido no sólo a los profesionales de la enseñanza (y del aprendizaje) sino a todos los ciudadanos, ya que a todos les ha de importar la escuela. No es ésta una institución que preocupe y ocupe solamente a la comunidad educativa. La educación es una tarea que compromete a todos los ciudadanos, dadas sus consustanciales dimensiones ética y política (MARTÍNEZ BONAPE, 1998; BARCENA y otros, 1999). En la medida en que todos se interesen y se comprometan con una escuela mejor, tendremos una sociedad mejor. Si la escuela interesa a cada alumno para obtener buenos resultados, a los