

## Aprendiendo a colaborar entre profesores y centros

Dr. D. Juan Antonio Ojeda Ortiz

Doctor en Educación y profesor universitario

### Resumen

*La óptima gestión de la organización escolar y la eficacia de los proyectos educativos requieren de la adquisición de dos aprendizajes que van abriéndose camino en el ámbito de la docencia: aprender a emprender y aprender a colaborar.*

*En relación a este segundo aprendizaje, el informe Mckinsey 2010 recoge, entre otros muchos aspectos, que es muy importante “fomentar las prácticas de colaboración entre los profesores del centro y entre los centros educativos”.*

*La cultura de la colaboración no es fácil, ni natural, pero tratar de prescindir de ella nos conduce a riesgos como el aislamiento de los centros o las prácticas individualistas.*

*El conocer lo que hace el otro o lo que se hace en otros centros requiere conocernos a nosotros y darnos a conocer, buscando redes que posibiliten la comunicación. Las ventajas que ofrece estar en red son múltiples, a la par que nos sirve de soporte para adoptar prácticas innovadoras que repercutan en el mejor funcionamiento de nuestro centro y en el aprendizaje de nuestro alumnado.*

El presente artículo surge desde el ámbito de la organización escolar y su contenido resulta determinante en los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como en la eficacia de los proyectos educativos y en el éxito de los estudiantes. Es resultado además, de una larga investigación sobre la colaboración entre las instituciones educativas<sup>1</sup>.

Sin lugar a dudas, para mejorar la educación y evitar el alto fracaso/ abandono que se sigue dando en España, deberemos cambiar la concepción de:

---

<sup>1</sup> Este artículo está inspirado en la investigación realizada por el autor, para su tesis doctoral, realizada en el departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid (2013), con el título: “La organización en red de las universidades, para la gestión y generación de conocimiento organizativo”.

- la propia escuela, su esencia, significatividad y misión;
- el trabajo que se realiza en sus aulas, que sigue estando petrificado y anclado en el pasado, los salones de clase están lejos aún de convertirse en un lugar de encuentro, relación, interacción, mediación, apertura;
- las metodologías a emplear, su adecuación, fundamento y pertinencia, etc.

Urge, además, por ejemplo, adaptar los procesos de enseñanza-aprendizaje a los requerimientos de las inteligencias múltiples, a las nuevas concepciones del aprendizaje, a los desafíos planteados, hace ya años, por el Informe Delors (1998), cuando concluía que los cuatro pilares de la educación son: enseñar a hacer, enseñar a ser, enseñar a aprender y enseñar a convivir.

Son muchas las voces que hoy hablan de reinventar la educación, de reinventar la escuela. En esta encrucijada y problemática actual de la sociedad, dos nuevos aprendizajes se van abriendo camino tanto en el campo de la docencia como en el de la organización, pues los deben adquirir todos los miembros de la comunidad educativa. Dichos aprendizajes son: aprender a emprender y aprender a colaborar. En este artículo nos centraremos en el segundo de ellos, que resulta básico y esencial, que nos llevará igualmente a adentrarnos en el primero, es decir, en la innovación, en hacer de la escuela una entidad emprendedora, no por moda ni oportunismo, sino por servicio y compromiso social.

¿Cómo es posible enseñar a colaborar a nuestros alumnos si los profesores y las escuelas no colaboran entre sí? Como siempre, solemos empezar todo cambio o transformación por el “tejado”, fracasando de lleno e inhabilitándonos para el progreso de la misma, su continuidad e integración con las demás decisiones abordadas y consolidadas en el devenir histórico, en cada contexto educativo. Hoy somos muy dados a hablar de aprendizaje colaborativo, de trazar múltiples planes, estrategias y acciones para que nuestros alumnos interaccionen entre sí, reduciendo de esta forma, la colaboración a meros hechos puntuales y centrándola sólo en los estudiantes. Deberemos abordar la colaboración de una forma más global e integrada, envolviendo a todos los implicados en el proceso educativo, dentro y fuera del centro, con otros centros e instituciones, con los demás colaboradores.

En los últimos años especialmente, desde muy diversas instancias se nos invita y empuja a colaborar. Así, desde las mejoras derivadas del Informe Mckinsey 2010, titulado: “¿Cómo

*continúan mejorando los mejores sistemas educativos del mundo?”*, se recomienda: *“impulsar la formación del profesorado, su selección y acompañamiento”*; se insiste reiteradas veces en *“dar capacidad de decisión a los centros”*, es decir, aumentar su autonomía; en otro lugar se indica que es muy importante *“fomentar las prácticas de colaboración entre los profesores del centro y entre los centros educativos”*; y también se señala que hay que *“apoyar la innovación y la experimentación”*. Básicamente, estas cuatro recomendaciones son cruciales y determinantes para mejorar los sistemas educativos, así como la realidad concreta de cada centro educativo. La prioridad de las mismas vendrá determinada por los logros y necesidades de cada contexto educativo.

Por otro lado, autores como Tapscott y Williams (2007, 2011), desde el punto de vista de las organizaciones en general y que nosotros podemos aplicar a las organizaciones educativas en particular, nos lo expresan de la siguiente forma:

*“Desenvolverse con éxito en este nuevo entorno dependerá en gran medida de nuestra capacidad de desarrollar nuevos procesos de colaboración interna y externa, y de usar las habilidades sociales inteligentemente. Los directivos que quieran añadir valor en este contexto deberán tomar decisiones diferentes de las que habrían tomado en el pasado; tendrán que dismantelar sus jerarquías piramidales; descentralizar la toma de decisiones; ofrecer facilidades a los empleados para comunicarse lateralmente; abrir su perspectiva hacia dentro y hacia fuera de la organización; aprender a escuchar atentamente las ideas de las nuevas generaciones, etc.”*. (Citado por Bernal y van Zoggel, 2012: 36).

Hemos de ser realistas, sinceros y transparentes al abordar la colaboración en esta nueva encrucijada social y educativa. Sabemos que cuando decimos que las escuelas e instituciones deben colaborar, los que lo hacen realmente son las personas y para ellas no resulta fácil, no lo hacen de forma natural. Su estructura cerebral les condiciona a ver al otro como amenaza por lo que son más proclives a competir e incluso hacerlo de forma desleal, a cualquier precio, para que su ego triunfe y se imponga el individuo antes que la colectividad.

La colaboración no es un cuento de hadas, ni algo utópico que existe en el campo del deseo y no en el mundo real, es un acto inteligente, voluntario, complejo, para el cual debemos reeducar nuestro cerebro, generar nuevas actitudes y comportamientos, adquirir nuevas

rutinas y procesos que nos introduzcan progresivamente en una mejor y más adecuada colaboración.

### **1. Colaborar no es fácil, ni natural.**

Así pues, hoy es más necesaria y urgente que nunca la colaboración entre los profesores, entre los centros educativos, entre las diferentes redes de centros y entre los educadores y escuelas que pertenecen a contextos locales, estatales o internacionales.

Colaborar no es algo nuevo, desde siempre se nos ha invitado a ello y han existido colectivos que han cooperado con éxito. Lo que sucede es que en la actualidad la colaboración cobra nuevo vigor, significado y alcance, volviéndose imprescindible y determinante para la viabilidad, para el éxito del servicio que proyectamos prestar a las personas, a la sociedad.

Además, nos enfrentamos a situaciones muy nuevas, emergentes, desconocidas, cada vez más caóticas e inciertas. Estos desafíos y problemas con los que se encuentran los profesores y las escuelas son demasiado complejos para ser enfrentados y resueltos eficazmente en solitario o por un número limitado de personas. Urge aprender a colaborar y llevarlo a la práctica de manera progresiva y continuada.

Así pues, se impone colaborar. Muchas empresas, organizaciones, entidades, etc., lo han ido percibiendo, descubriendo y estructurando para adquirir mayor competencia; más fortaleza; prestar un mejor servicio; desarrollar un producto más exitoso; lograr más seguridad y proyección ante su futuro a medio y largo plazo. Igualmente nosotros, desde la realidad de los centros e instituciones educativas, debemos adquirir mayor capacidad colaborativa. La colaboración es una cuestión de supervivencia y de continuidad. Por ello, nuestro futuro va a depender de dicha capacidad. Tal y como veremos, difícilmente podremos colaborar en lo "macro" si no colaboramos en lo "micro"; así como nos resultará imposible o se verá muy limitada y empobrecida la colaboración con otros, es decir, externamente, si no somos capaces de realizarla en el seno de nuestras escuelas o instituciones, es decir, internamente (Ver Figura 1). En la figura 1 se sintetiza lo que la escuela debe hacer para establecer redes internas que posibiliten la interacción y el trabajo en red en el seno de la misma. De esta forma, internamente debe aplanar y descentralizar las estructuras organizativas, propiciando la comunicación horizontal y vertical, mayor coordinación, trabajo en equipo entre niveles, ciclos

y etapas, así como un trabajo más interdisciplinar entre las distintas áreas, evitando así la fragmentación del conocimiento, el individualismo y aislamiento de las aulas, materias o miembros de la comunidad educativa. Además se indica lo que debe hacer la escuela para crear o participar en redes externas con otras escuelas e instituciones, siendo así capaces de compartir, intercambiar y generar con otros nuevos conocimientos, recursos, servicios o innovaciones. En la parte central de la figura se señala el aporte de las TIC a este proceso colaborativo. Hoy es más fácil y posible que en otras épocas el colaborar ya que las TIC nos aportan los instrumentos adecuados para ello, rompiendo las barreras infranqueables hasta el momento: el espacio y el tiempo. Por último, en las líneas externas aparecen algunas de las principales características que hacen posible y viable el trabajo en red entre profesores y centros. Nos limitamos en esta ocasión a nombrarlas, pero su significatividad e importancia requieren una exposición más extensa. Entre las más sobresalientes están: confianza, reciprocidad, flexibilidad, autonomía, horizontalidad, etc. Sin ellas la colaboración no sería posible, se limitaría o quedaría empujada al fracaso.

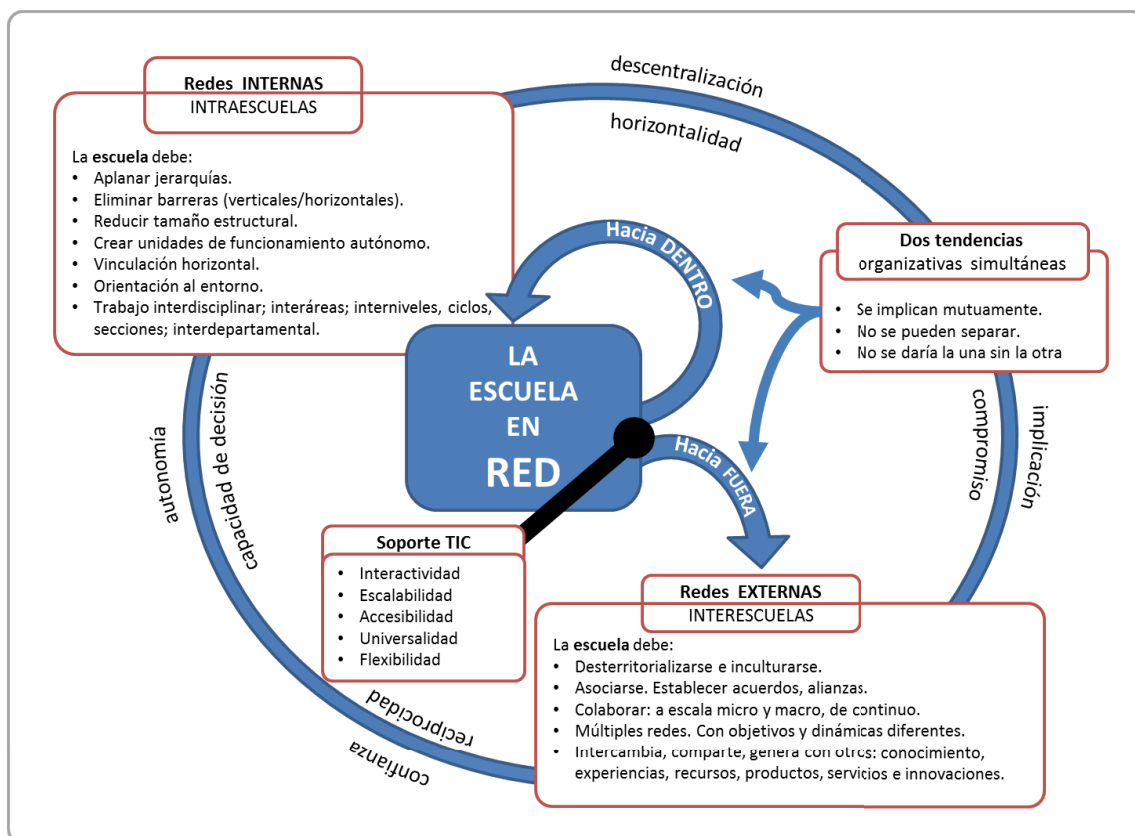


Figura 1: La escuela en red. Redes intra o interorganizativas. (Elaboración propia).

## 2. Un necesario y profundo cambio de la estructura organizativa, entre otras exigencias.

Las organizaciones que están teniendo éxito en la actualidad lo logran porque están cambiando sus estructuras organizativas pasando de las formas piramidales, fuertemente jerarquizadas, centralizadas y rígidas, orientadas al poder y al status, a estructuras más planas, descentralizadas, flexibles, más participativas y colaborativas, más orientadas a los clientes y demás protagonistas y destinatarios de los proyectos que afrontan.

A este respecto, Joan Melé (2011), vicepresidente de Triodos Bank, dice:

*“El viejo paradigma, basado en luchas competitivas y en estructuras jerárquicas, es solo un reflejo de nuestros miedos e ignorancias, y ya no sirve para afrontar el futuro. Colaborar en equipo corresponde a un nivel superior de conciencia, en el que los individuos se sienten órganos de un mismo organismo, comparten el objetivo y la visión de lo que quieren hacer, y en esa colaboración se liberan del miedo y abren el camino a todo su potencial creador. Su vida y su trabajo cobran sentido”.*

Las organizaciones han ido abandonando las estructuras organizativas clásicas y las que surgieron posteriormente, más complejas y cargadas de burocracia. Las escuelas no pueden permanecer al margen de este dinamismo, por lo que tendrán que adentrarse como aquellas en las nuevas tendencias organizativas, adaptando sus estructuras y organigramas. Será un camino lento y progresivo, que se podrá agilizar con la motivación, la formación y el concurso de todos.

Estas nuevas estructuras ponen el foco en las personas, en sus relaciones e interacciones, en su participación activa y proactiva, en su implicación y compromisos con los valores, así como con la misión de los centros educativos. La tarea educativa es una tarea colectiva. La unidad de funcionamiento es el centro educativo, no el aula, ni el ciclo, ni la etapa, ni siquiera la red de centros.

Cada escuela ha de tener la autonomía necesaria para adaptarse al contexto, aunar las voluntades de todos los implicados en un proyecto común, compartido y elaborado por todos ellos, sintiéndose todos corresponsables del mismo. Además, deben actuar de manera interdependiente con la red a la que se pertenece y con el resto de escuelas e instituciones con las que comparte su tarea educativa.

### 3. Algunos de los peligros que trata de evitar o resolver la colaboración.

Estamos convocados a **superar los peligros** que nos han ido desviando, mermando o anclando a lo largo de la historia, y más especialmente en las últimas décadas. Muchos de ellos no son propios de los contextos educativos, sino que son comunes con otras empresas y organismos.

Algunos de estos peligros son:

- La **fragmentación** de nuestras escuelas (horizontal, vertical, temática, territorial, etc.) nos divide y trocea, restándonos fuerza al mismo tiempo que nos aleja o dificulta para alcanzar las metas. Igualmente la fragmentación del saber y el conocimiento, contribuyendo así a dificultar el aprendizaje significativo y duradero. Para evitarla, debe propiciarse un trabajo más interdisciplinar que comienza en infantil y continúa en todos los niveles y en la misma universidad.
- El **individualismo** sigue siendo el principal “agujero negro” de la misión y cultura organizativa de los centros. Mientras otras profesiones han evolucionado a perfiles más colaborativos, llegando incluso a desempeñar una labor más interdisciplinar, la profesión docente se sigue ejerciendo de forma muy individualizada, lo que ha originado angustia, depresión y malestar en los agentes educativos, y ha conducido al fracaso o la ineficacia.
- El **aislamiento** de los centros educativos, convertidos en “islas o bunkers”, han llevado su autonomía al extremo de convertirla en independencia y a actuar de forma aislada y separada del propio contexto donde se ubican. A su vez, en ocasiones les puede conducir al enfrentamiento y a la competencia desleal con otras escuelas o entidades, e incluso, a actuar en solitario.
- La **autosuficiencia** es lo que lleva a muchos profesores o centros a creer que ya han llegado a la meta, que lo saben todo y que no necesitan de los demás. Hoy la educación requiere humildad y solidaridad. La humildad nos permite encontrarnos con el otro, con los otros; posibilita el diálogo y la escucha; hace posible aprender de los demás. Los países y centros que afrontan su transformación desde la humildad están logrando un mayor éxito en sus mejoras. Por otra parte, la solidaridad nos permite

colaborar con aquellos profesores y centros que tienen menos recursos o que por distintas circunstancias se encuentran en situación de necesidad.

- La **homogeneización** es un peligro emergente que iguala y uniforma, que estandariza a los centros de una misma red, lo que impide el ejercicio de la autonomía y la necesidad de adaptarse, responsable y comprometidamente, al contexto en el que se ubica para prestar un mejor servicio.
- Y otros muchos peligros como la **centralización**, la **rigidez**, la **verticalidad**, la **burocracia**, la **rutina**, etc.

#### 4. Beneficios de la participación en red.

A continuación, en la Figura 2, se señalan algunas de las ventajas o beneficios que se obtienen mediante el trabajo en red de los centros e instituciones. No es necesario explicarlas pues se comprenden y se justifican por sí solas.

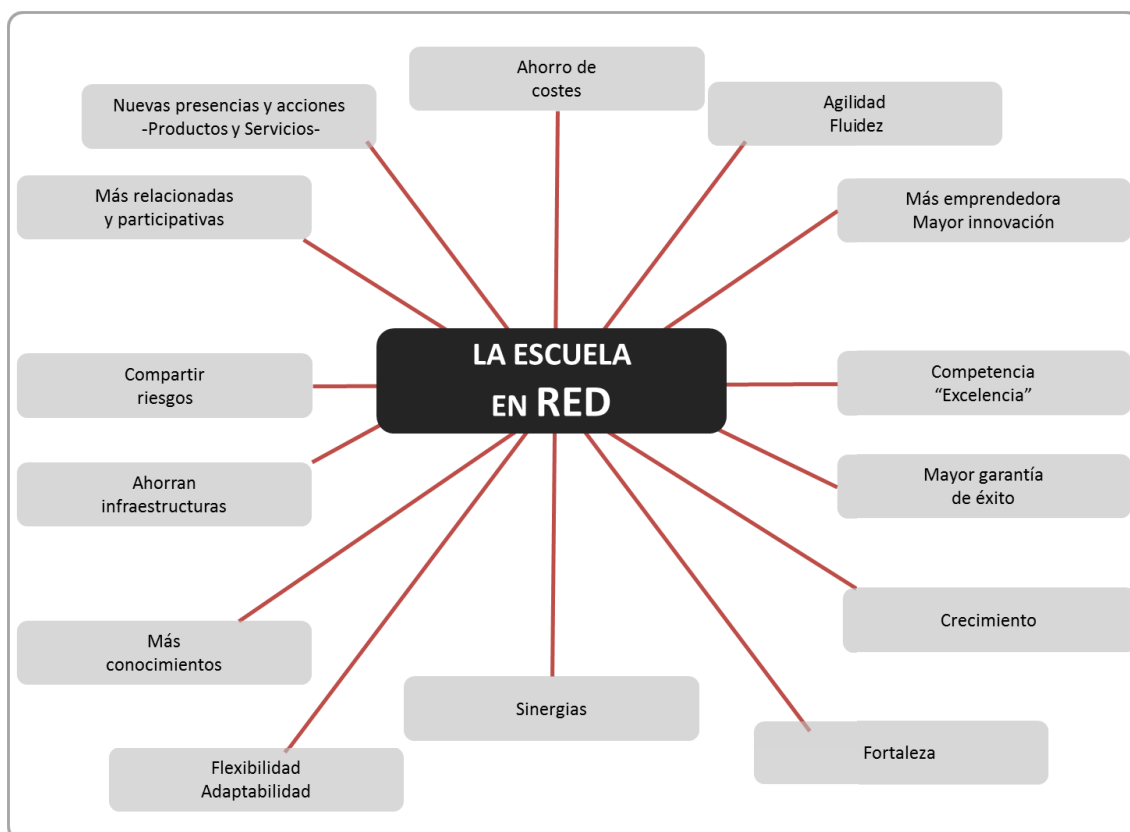


Figura 2: Ventajas de la participación en redes interorganizativas, hacia dentro o fuera de la escuela. (Elaboración propia).



### 5.- Itinerario y etapas para la colaboración:

Para avanzar y ganar capacidad colaborativa es necesario recorrer un camino progresivo, jalonado de etapas que impulsan la colaboración y la establecen como núcleo. Así, en la Figura 3, se presenta un sencillo itinerario, básico e imprescindible, para el profesorado, las escuelas e instituciones o cualquier organización que se adentre en una colaboración cada vez más estrecha. En primer lugar, suele ser importante, aunque no del todo necesario, conocerse mutuamente, pues al conocerse se identifican puntos de interés a la hora de colaborar, como las competencias básicas que pueden compartir o los intereses y objetivos comunes. Otro paso es participar en acciones conjuntas que no supongan gran esfuerzo, que estén en la línea de compartir algunas inquietudes o preocupaciones a modo de reivindicación o comunicado conjunto. Un tercer paso es compartir recursos personales, materiales e incluso económicos, así como el alcance, la duración y extensión de los mismos, lo que aumentará el grado de colaboración. Un cuarto paso es realizar proyectos en común, propios o de otros. Y un quinto paso es crear, participar y trabajar en una red compartiendo objetivos, procesos, recursos, transparencia informativa y comunicativa, además de las competencias necesarias para el proyecto y obtener un éxito común.

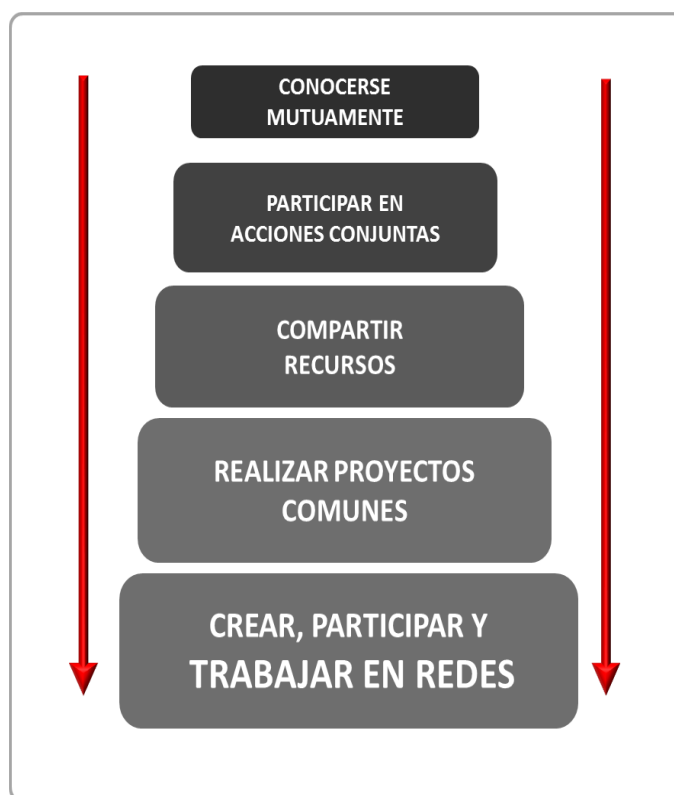


Figura 3: Itinerario y etapas de colaboración entre los centros e instituciones<sup>2</sup>.

La colaboración entre profesores, centros e instituciones en red no es algo episódico y puntual sino que nos adentra en un proceso creciente de colaboración, que compromete a cada una de las partes a participar libremente, aportando lo mejor de su conocimiento, experiencia y valores. En este sentido, Gairín (1998: 33-35), al hablar de la colaboración entre centros, cita los siguientes presupuestos: libertad de asociación, respeto a las decisiones, igualdad de trato, lealtad y compromiso, participación activa y respeto a la diferencia.

## 6. A modo de conclusión.

Para finalizar, queda por hacer un par de precisiones:

- a) La disyuntiva que se nos presenta es clara e inequívoca: “*colaborar o morir*” (Tapscott y Williams, 2011). Si queremos realmente reinventar la educación y la propia escuela, deberemos adentrarnos en el camino de la colaboración y capacitarnos para ello, de lo contrario, imposibilitaremos el cambio y la transformación, introduciéndonos así en una vía muerta de ineficacia, estancamiento y decadencia.
- b) Nos queda mucho por analizar y exponer para conocer más profundamente lo que comporta la colaboración, tanto en lo que se refiere a su fundamentación como a establecer orientaciones claves y oportunas para operativizarla e implementarla. Algunos de estos temas pendientes son: cómo crear redes; tipos de redes; características de la colaboración y del trabajo en red; requisitos y exigencias previas que lo harán posible; dinámica y proceso de funcionamiento de las redes; uso y apoyo adecuado de las TIC, etc.

## 7. Bibliografía.

Bernal, E. y van Zoggel, J. (2012). *¿Trabajas o Colaboras?* Barcelona: Profit Editorial.

Delors, J. (1996). *La Educación encierra un Tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. Madrid: Santillana/UNESCO.

---

<sup>2</sup> Adaptado de Antúnez (1998) y Gairín (1998: 34-35).

Gairín, J. (1998). *Estadio de Desarrollo Organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende*. III Jornadas Andaluzas sobre Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Diciembre. Granada.

Ojeda, J.A. (2013). *La organización en red de las universidades, para la gestión y generación de conocimiento organizativo*. Tesis doctoral. Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Facultad de Educación. Madrid: UCM.

Tapscott, D. y Williams, A.D. (2007). *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*. (1ª ed.) Barcelona: Paidós Empresa.

Tapscott, D. y Williams, A.D. (2011). *Macrowikinomics. Nuevas fórmulas para impulsar la economía mundial*. Barcelona: Paidós Empresa.