

Caso práctico ZARAGOZA

Descripción del centro, incluidos los factores de contexto clave

Es un centro concertado de Formación Profesional con dos hándicaps:

- Está ubicado en una población a 20 km de la ciudad principal en un polígono, por lo que el centro proporciona un autobús de ida a las 8h y otro de vuelta a las 14:30. Si el alumno pierde el autobús tiene la opción de coger otro autobús pero que le deja lejos del centro educativo y tiene una frecuencia de una hora, por lo que los alumnos si pierden el autobús optan por no ir a clase.
- Los ciclos formativos que se imparten son de un sector no muy bien acogido por las familias ya que tiene fama de ser un trabajo duro (sector de la construcción)

¿Qué problema quería solucionar el líder del centro?

El alto índice de abandono durante el primer trimestre del curso, sobre todo en los alumnos de primer curso de los ciclos. Este abandono no solo viene motivado porque el centro esté lejos de la ciudad sino por la frustración de los alumnos, característica común a los alumnos de FP.

¿Qué hizo el líder del centro?

Facilitar una herramienta amable, útil, gráfica que ayude al profesor en su labor de tutorización y que le permita crear un plan de acción adaptado a las características de cada alumno.

Intervenir en la frustración del alumnado para evitar el abandono utilizando sus fortalezas (siempre hay algo que se le da bien). Dotar de valor a ítems que no son necesariamente académicos pero que son claves para conseguir los deseados resultados académicos. Coordinar a todo el equipo de ciclo generando un espacio de comunicación en relación con sus alumnos.

¿Cuáles fueron las barreras y obstáculos que encontró el líder del centro y cómo los superó?

Generar la herramienta costó bastante tiempo ya que se hicieron varias pruebas hasta que se decidió la que era más adecuada.

Como se quería implementar en todo el centro, algunos de los miembros del claustro protestaban de que era más trabajo para ellos el tener que ir rellenando la información de los diferentes ítems de cada alumno.

Creó un equipo de trabajo que se encargó de diseñar la herramienta para que el tiempo que se invierte en rellenar la información sea mínimo.

La herramienta se fue implantando paulatinamente en los distintos ciclos.

¿Cuál fue el impacto? ¿Cuáles son las evidencias?

Impacto y evidencias sobre el aprendizaje de los estudiantes:

- Mejora en la conducta y los hábitos ya que conocen los aspectos en los que tienen que trabajar
- Toman conciencia de cómo les perciben sus profesores
- Mejora su rendimiento, en el grupo de 1º de FPB no ha habido ningún abandono y han mejorado los resultados académicos

Impacto y evidencias sobre la práctica docente:

- Mayor implicación en el resultado final del alumno, se realizan más conversaciones informales sobre el alumnado
- Mejor comunicación y coordinación, las reuniones se focalizan y se comparten las incidencias
- Mayor cercanía al alumnado
- Tutorías estructuradas y con contenido ya que facilita conversar con todos los estudiantes independientemente de su nivel y ayuda a crear un plan de acción-mejora.

Caso práctico de liderazgo CEIP de Ceuta

Descripción del centro, incluidos los factores de contexto clave

Centro educativo público de educación infantil y primaria, de 2 líneas, situado en una buena zona de una ciudad de unos 80.000 habitantes. La zona en la que se encuentra el centro es un barrio con una población diversa en términos socio-económicos. Hay una buena presencia de comercio y servicios en el entorno, y una buena oferta de actividades culturales y de ocio. Está rodeado de 2 centros públicos y 2 concertados.

El claustro está formado en su mayoría por funcionarios con destino definitivo, es un grupo de docentes con metodologías tradicionales y resistentes al cambio. Escolariza a unos 430 alumnos, con un nivel socioeconómico y cultural medio-bajo y un importante número de familias poco implicadas, con bajas expectativas de futuro hacia sus hijos/as y con desconocimiento del castellano. Con el paso de los años, el centro había sufrido un importante descenso de matrículas así como un descenso en la imagen pública, produciéndose traslados de familias hacia otros centros educativos de la zona con mayor prestigio.

¿Qué problema quería solucionar el líder del centro?

Los principales problemas del centro eran los bajos niveles de resultados académicos, el bajo nivel de competencia en comunicación lingüística en castellano y la baja participación e implicación familiar.

Debido a la pérdida de prestigio del centro educativo en el entorno, la oferta de plazas para nueva escolarización en infantil de 3 años era el doble que la demanda.

¿Qué hizo el líder del centro?

Elaborar un plan estratégico para los siguientes 3 años y un plan operativo para el siguiente curso que incluyó las acciones:

- Información de la situación al claustro para concienciar sobre la necesidad de cambio y revertir la situación del centro educativo
- Realización de actividades de cohesión de grupo del claustro
- Formación en centro del profesorado en prácticas educativas basadas en evidencias que repercutan en la mejora de resultados académicos
- Actualización de la misión, visión y valores del centro elaborado por todo el claustro
- Investigación interna y externa del centro, para la recogida de datos a través de diferentes herramientas, como encuestas, formularios, entrevistas, investigación cuantitativa, cualitativa, brainstorming, análisis de resultados académicos, etc.
- Realización de un DAFO por parte de la comunidad educativa (incluyendo a los docentes, las familias, la inspección educativa y al entorno) y su posterior análisis CAME para corregir las debilidades internas, afrontar las amenazas externas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades para crecer.
- Creación de un equipo impulsor del cambio y comisiones mixtas de trabajo

Tras la recogida y análisis de los datos, se establecieron los siguientes objetivos y acciones para conseguirlos:

- a) Mejorar los resultados académicos
- b) Aumentar el nivel de competencia comunicativa lingüística
- c) Aumentar la implicación/participación familiar
- d) Mejorar la visibilidad del centro en las RRSS, web, etc.

a) Acciones para mejorar los resultados académicos: A través de la formación en centro, se comenzaron con prácticas educativas de éxito en las aulas, reorganizando los recursos personales para llevar a cabo codocencias, desdobles, mentorías, etc. Gracias al convenio con otras asociaciones e instituciones, se ampliaron los recursos personales para la atención al alumnado más desfavorecido tanto en horario de mañana como en horario de tarde, ofreciéndoles gratuitamente clases de estimulación del lenguaje, de refuerzo y apoyo.

b) Acciones para aumentar el nivel de competencia comunicativa lingüística: Se mejoró el plan lector de centro; aumentando las sesiones dedicadas a la lectura, adquiriendo mayor fondo bibliográfico para la biblioteca, organizando préstamos semanales de libros desde infantil hasta 6º de primaria, realizando sesiones de estimulación oral de castellano en infantil, concienciando sobre la importancia de la lectura, etc.

c) Acciones para aumentar la implicación/participación familiar: Se ofreció recursos materiales, talleres formativos, se facilitó horarios de tutoría, aumentó el número de asambleas, se eligió un representante de familia por cada clase, se organizaron actividades complementarias gratuitas en horario extraescolar, creando la escuela y club de familias, etc.

d) Acciones para mejorar la visibilidad del centro en las RRSS, web, etc.: Se establecieron recursos personales y materiales para la gestión de la imagen del centro con un plan de comunicación integral 360º donde se gestionó la comunicación interna, externa, digital, offline...

El equipo dinamizador del cambio así como las comisiones mixtas de trabajo, realizaron evaluaciones trimestrales para adaptar, mejorar, incorporar, anular, etc. acciones del plan operativo anual. Al final de cada curso, se realizó una evaluación final así como la planificación del siguiente curso académico, todo ello, dentro del plan estratégico de mejora.

¿Cuáles fueron las barreras y obstáculos que encontró el líder del centro y cómo los superó?

a) Resistencia al cambio por parte del profesorado:

El profesorado debía asumir nuevos retos, nuevas metodologías más innovadoras y motivadoras. Para superar estas barreras, se ideó un plan estratégico de formación al profesorado con prácticas educativas basadas en evidencias y que repercutieran en los resultados académicos del alumnado.

Para ello, se llevó a cabo a través del liderazgo distribuido, empoderando a los líderes del centro, creando comisiones mixtas de trabajo, reorganizando recursos personales y materiales, modificando horarios, flexibilizando horarios de formación, estableciendo nuevas prácticas educativas como: Codocencia, Mentorías, Trabajo cooperativo entre docentes, Implicación de las familias en actividades del centro, etc.

b) Poca implicación y/o participación de las familias en el centro educativo:

Las familias con desconocimiento del castellano, menores estudios y/o menor nivel socioeconómico sentían reticencia a participar en actividades con otras familias, acudir a tutorías, talleres de formación, etc. y la AMPA contaba con pocos socios y tenía poca presencia en el centro.

Para ello, se empoderó a las familias para crear una AMPA más dinámica, participativa y que acogiera a más familias. Se nombró a una familia delegada en cada clase que fuera el enlace entre la AMPA y Equipo directivo.

Se crearon actividades de convivencia para que se conocieran en un entorno distendido.

Se realizó una campaña de información y comunicación a través de la web, facebook y canales de Telegram de todas las clases donde toda la información llegaba a las familias, se realizó un seguimiento de aquellas familias menos participativas y/o con mayor desconocimiento del idioma, para citarlas individualmente, conocer sus necesidades, ofrecerles recursos, servicios, etc. así como invitarlas a participar en las actividades que se sintieran más cómodas.

¿Cuál fue el impacto? ¿Cuáles son las evidencias?

Tras el plan estratégico de 3 años, se observaron los siguientes impactos a través de estas evidencias:

- a) Mejora de resultados académicos: En las evaluaciones trimestrales y pruebas de diagnóstico externas los resultados habían mejorado un 15% y se disminuyó el número de repeticiones al 30%.
- b) Mejora de la C.C. Lingüística: Las pruebas estandarizadas trimestrales de velocidad y comprensión lectora mejoraron un 15%, el número de préstamos de la biblioteca aumentaron en un 150%.
- c) Mayor visibilidad del centro aumentando el tráfico de la web y el alcance de las redes sociales.
- d) Mejor prestigio del centro educativo: Aumento significativo del número de solicitudes de nuevas matrículas, superando la demanda a la oferta, mejora en el sentimiento de pertenencia al centro a través de cuestionarios reflejados en cuestionarios de inicio y fin de curso, se pasó de valorar al centro de un 7'3 a un 9'6.

¡Ahora llegaba otro reto igual de difícil, mantener lo conseguido y fidelizar a las familias!

Plantilla de caso práctico

Descripción del centro, incluidos los factores de contexto clave

El centro educativo es una cooperativa de enseñanza situada en un municipio de contexto urbano, cerca de València. Es una escuela que cuenta con 350 alumnos y un claustro de 33 maestros. Se imparte educación infantil, primaria y secundaria, des de los 3 a los 16 años. El proyecto educativo se basa en el arraigo al territorio, la cooperación y el vínculo entre todos los miembros de la comunidad educativa. Un proyecto que trabaja para fortalecer el movimiento civil y conseguir una sociedad valenciana más justa, más democrática y más solidaria.

¿Qué problema quería solucionar el líder del centro?

El líder del centro quería abordar un problema específico que afectaba al grupo de 2º ESO. Para el presente curso escolar, el profesor de matemáticas, previo acuerdo con la Comisión Pedagógica y el Equipo Directivo, implementó un cambio de enfoque relevante en la metodología de la asignatura hacia un modelo más manipulativo y más competencial. Ya durante el mes de Septiembre, se percibía que no todos los alumnos estaban de acuerdo con esta forma de enfocar las clases, ya que afirmaban que no estaban aprendiendo nada. Pronto se sucedieron toda una serie de críticas por parte de este grupo de alumnos (muchos de ellos con un perfil muy líder, con gran influencia en el grupo) hacia la asignatura, y también hacia el profesor.

Esta situación creó un ambiente muy negativo en el aula, donde en muy poco tiempo la mayoría de los alumnos del grupo adoptaron y integraron esta mala actitud. Las calificaciones obtenidas por los alumnos en la preevaluación no ayudaron. El rendimiento general del grupo fue bastante bajo.

Además, la preocupación generada por esta situación llevó a las familias a acudir a la escuela para pedir explicaciones a la tutora y al Equipo directivo.

Por tanto, el líder quería abordar esta dinámica negativa que rodeaba la asignatura de matemáticas y su maestro, con el objetivo de mejorar la relación entre los estudiantes, el profesor, las familias y la asignatura, y caminar hacia un ambiente de aprendizaje positivo y constructivo.

¿Qué hizo el líder del centro?

El líder del centro junto con la jefa de estudios, reunió a 5 docentes relacionados con el grupo de 2º ESO (El profesor de matemáticas, la tutora del grupo, el coordinador de secundaria y dos docentes del grupo). Durante la conversación se pudo analizar muy bien la situación y extraer las conclusiones correspondientes, las cuales servirían para formalizar un plan de actuación proyectado a 6 semanas, basado en los siguientes puntos:

1- *Aumento de las codocencias al aula:* Iniciamos una serie de codocencias para darle feedback al docente de matemáticas. Antes de cada sesión se acordaban los ítems de observación y luego se compartían entre los dos docentes. Estas codocencias tenían el objetivo principal de encontrar evidencias en la práctica para saber que aspectos metodológicos funcionaban bien y cuáles eran mejorables, a partir de la colaboración conjunta.



2- *Entrevistas personales con los alumnos.* La tutora inició conversaciones planificadas con los alumnos del grupo para detectar sus percepciones respecto a la materia. Más tarde se incorporó el docente de matemáticas. A partir de la escucha activa se pudo comprender mucho mejor la situación, para luego acordar diferentes puntos clave con los alumnos y iniciar un cambio hacia la mejora y el aprendizaje.

3- *Informe de evaluación.* Se aprovechó el informe de evaluación del primer trimestre para citar a las familias y escuchar sus inquietudes. Las reuniones estaban preparadas por la tutora del grupo y el coordinador ESO, y el objetivo era explicar la situación, rebajar la tensión y intentar convencer a partir de la práctica en el aula y de las evidencias de aprendizaje.

4- *Formación sobre evaluación para familias.* Se preparó una sesión formativa para todas las familias del centro con el objetivo de explicar detalladamente como llevábamos a cabo desde el centro la evaluación competencial y los beneficios de la misma respecto al aprendizaje de sus hijos/as.

¿Cuáles fueron las barreras y obstáculos que encontró el líder del centro y cómo los superó?

La mayoría de las barreras tenían un componente fuertemente relacionado con las creencias y el miedo cambio. El nuevo enfoque metodológico suscitó mucha incertidumbre. Estos obstáculos se superaron teniendo en cuenta las inquietudes de todos los agentes, para a partir de ahí poder establecer el plan de actuación correspondiente basado en la escucha activa, el vínculo y la confianza en el proyecto.

¿Cuál fue el impacto? ¿Cuáles son las evidencias?

El impacto generado por el plan de actuación mejoró notablemente el clima del aula, la actitud de los alumnos y el aprendizaje de las matemáticas. En el mismo sentido, en cuanto a las familias, ocurrió un poco lo mismo ya que aumentó notablemente su nivel de satisfacción con las matemáticas y el proyecto en general.

Evidencias ALUMNOS: Datos cuantitativos al inicio del plan. Escala 1-10 (29 respuestas):

Ambiente del aula: 5,6

Nivel de satisfacción asignatura: 5,2

Percepción de aprendizaje: 5,1

Nota media del grupo. Preevaluación: 5,4

Evidencias ALUMNOS: Datos cuantitativos al final del plan. Escala 1-10 (29 respuestas):

Ambiente del aula: 6,3

Nivel de satisfacción asignatura: 7,5

Percepción de aprendizaje: 8,1

Nota media del grupo. Trimestre 1: 6,9

Plantilla de caso práctico (máximo 2 páginas)

Descripción del centro, incluidos los factores de contexto clave

Escuela pública de máxima complejidad ubicada en la periferia de una ciudad de 100.000 habitantes en la provincia de Tarragona. Centro de 2 líneas que acoge a 450 niños de entre 3 y 12 años con un alto número de alumnos procedentes de familias con pocos recursos y en riesgo de exclusión social. El 80% de los niños y niñas pertenecen a familias de origen extranjero, principalmente de Marruecos.

¿Qué problema quería solucionar el líder del centro?

Quería mejorar la gestión del cambio que se estaba dando en la escuela a nivel pedagógico y ejercer un liderazgo verdaderamente distribuido que asegurara una estabilidad sostenible.

¿Qué hizo el líder del centro?

Lo primero fue generar entre todos los docentes la necesidad de cambio a partir de una charla motivadora.

Lo siguiente fue buscar los líderes catalizadores, compartir los valores y creencias de manera explícita y practicar la escucha activa. También mantuvo conversaciones transformadoras y se hizo consciente de la necesidad de tener una buena planificación, con unos objetivos cuantificables y de lo importantes que son la inteligencia emocional y las evidencias.

Además, compartió y acordó con todo el claustro cuáles eran los pasos a seguir para generar la transformación, en qué momento nos encontrábamos y cuál era el objetivo (la visión).

¿Cuáles fueron las barreras y obstáculos que encontró el líder del centro y cómo los superó?

Fue complicado entender que no todos los miembros del claustro veían la necesidad del cambio y que no era productivo gastar todas las energías en cambiar la opinión de una minoría en vez de gastarla en acompañar y motivar a los que sí.

Otro obstáculo fue la negación tóxica de un miembro del claustro que explícitamente creaba problemas. Esta situación se solucionó con una conversación difícil pero efectiva donde se escuchó activamente y se le dio una responsabilidad concreta a dicha persona que la mantuvo centrada en uno de los objetivos.

También costó al principio la implementación de la práctica de los amigos críticos pero con una píldora formativa de 1h y la explicación a todo el claustro de las primeras observaciones entre iguales se perdió el miedo y hoy en día es una práctica de centro.

¿Cuál fue el impacto? ¿Cuáles son las evidencias?

La mejora en la gestión del cambio aceleró la implementación de las nuevas metodologías y tuvo un impacto real en el aula.

Recopilamos las **evidencias** a partir de encuestas, entrevistas individualizadas, reuniones de reflexión, rúbricas de evaluación y pautas de observación.

• Impactos en el claustro:

Ha mejorado la implicación e intervención de los docentes en las decisiones de centro y el clima de trabajo, somos más equipo.

También han aumentado las buenas prácticas docentes y la participación del claustro en diferentes proyectos. Estamos más motivados por mejorar.

Des de la implementación de las mejoras en gestión del cambio el 89% del claustro afirma sentirse más motivado y con ganas de formar parte del proyecto de escuela según datos recogidos en las encuestas.

• Impacto en la práctica docente:

Los docentes afirman realizar en sus clases los cambios pactados en claustro. El 76% también afirma sentirse cómodo y encontrar útil la práctica de los amigos críticos después de experimentarla.

El haber distribuido el liderazgo y haber dado alguna responsabilidad a cada docente en las entrevistas individuales, se sienten más vinculados con el proyecto y más valorados.

Además, aproximadamente el 60% del claustro ha compartido alguna buena práctica a la resta de docentes que a parte de visualizar y compartir lo que hacemos en la escuela ha servido para agradecer el trabajo y dar coherencia al cambio.

• Impacto en el alumnado:

Como evidencia del impacto en el alumnado, hemos constatado que el nivel de motivación de los alumnos y el interés por los aprendizajes ha subido y han bajado los conflictos. Según resultados de las encuestas al alumnado de primaria, el 87'23 consideró que tenía más interés por aprender que el curso anterior. En lo que se refiere a resultados académicos de los alumnos aque la mejora de estos aún es pronto para asegurar que la mejora mostrada el curso pasado se debe a la gestión del cambio pero si se aprecia una mejora global en las áreas de lenguas y matemáticas superior al 2% a las del anterior curso escolar.