

# 2017

# MIRADAS SOBRE LA EDUCACIÓN EN IBEROAMÉRICA



# Anexos

## Capítulo 5

### Anexo 5.2. Fichas de buenas prácticas de Brasil, España y México

<b>BUENAS PRÁCTICAS:</b>  Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares  <b>FICHA RESUMEN</b>	
<b>1 País/región en el que se ubica la práctica:</b>	
BRASIL / NORDESTE - ESTADO DO CEARÁ	
<b>2 Institución promotora u organizadora de la práctica:</b>	
Escola de Ensino Médio de Campos Sales – INEP: 23153261	
A Escola de Ensino Médio de Campos Sales está localizada à Travessa Vicente Alexandrino nº 297, na Cidade de Campos Sales - CE. Atende em torno de 1000 alunos em três períodos: manhã, tarde e noite e comporta também três anexos de extensão de matrícula, quais sejam: Barão (40 km da sede); Quixariú (45 km da sede) e Carmelópolis (30 km da sede). Seu corpo	

funcional é composto por 42 professores em regência e 13 servidores em função e apoio técnico, pedagógico e administrativo. O Núcleo Gestor é formado pelo diretor geral e três coordenadores escolares que atendem às necessidades pedagógicas.

### 3 Finalidad y objetivos previstos a conseguir con la práctica:

- Propor ações individuais e coletivas para preservação e valorização do ambiente escolar.
- Resgatar o sentimento de pertencimento de toda a comunidade que compõe a escola.
- Implementar ações junto aos professores, coordenadores, alunos e pais visando a mobilização de todos por uma escola de qualidade.
- Melhorar os resultados de aprendizagens internos e externos.

### 4. Descripción de la práctica:

Na contextualização das ações para melhoramento geral da EEM de Campos Sales está posto, conforme projeto escrito, que houve um estudo piloto para levantamento de necessidades mais urgentes. Constatou-se primeiramente, que é impossível uma escola alcançar bons resultados de aprendizagem com alunos e professores desmotivados e desacreditados da instituição, convivendo em um prédio mal conservado, esteticamente feio e desinteressante. Isso causa, ao longo do tempo, sentimentos de repulsa e desagrado em toda a comunidade escolar. Para que a aprendizagem aconteça, é necessário que o ambiente escolar ofereça o mínimo de qualidade e receptividade, que os envolvidos tenham sentimento de pertencimento à escola e que a defendam uma vez que fazem parte da instituição.

Em 2013 foi desenvolvido o projeto cujo nome faz um resgate da história e memória da instituição que tem hoje 68 anos de existência. "Das escolas Andrade Furtado o Grupinho faz história" foi o projeto de maior repercussão e resgate do sentimento de pertencimento por parte de todos os membros da instituição. Muitas ações individuais e coletivas foram estruturadas e implementadas com o objetivo de arregimentar forças de todos os membros que constituem a escola (professores, alunos, pais, mães, comerciantes, comunidade em geral etc.) com vistas ao envolvimento em atividades que resultassem em mostrar à sociedade uma escola acolhedora, aconchegante e apresentável. O que gerou respeito, cuidado e sentimento de pertencimento.

As ações e atividades desenvolvidas no projeto envolveram professores, alunos e comunidade com atitudes de preservação e respeito ao Patrimônio Escolar. Dentre elas citamos:

1. Resgate histórico acerca de como a escola foi nomeada ao longo dos anos, uma vez que nossa escola já teve outros nomes;
2. Promoção de concurso para criação do Hino da escola (hoje o nosso hino é cantado por todos os alunos em todos os eventos)

3. Exposição artística com os melhores modelos/sugestões de bandeira para a escola em que foi escolhida a bandeira que melhor representa hoje nossa instituição;
4. Para despertar o sentimento de pertencimento foi criado o **#OrgulhodeSer** em que botons e adesivos foram feitos e distribuídos para toda a comunidade;
5. Pinturas de painéis educativos com incentivos ao estudo e crescimento pessoal;
6. Melhoramento considerável de toda a infraestrutura escolar para valorização dos espaços e adequação dos ambientes visando uma melhor aprendizagem.
7. Projetos e programas estaduais e federais como o Projeto Professor Diretor de Turma-PPDT e Jovem de Futuro, foram abraçados pela escola no intuito de aperfeiçoar e subsidiar as práticas docentes.
8. Outras ações de menor porte e não de menor efeito foram planejadas e executadas sempre visando resultados significativos na aprendizagem e consequentemente gerando melhores resultados internos e externos.

Considerando a realidade atual da nossa escola podemos afirmar, com segurança, que estamos aptos e ofertar a todos os nossos discentes uma educação de qualidade e eficaz com docentes capacitados e disponíveis. Melhoramos nossa infraestrutura, ampliamos nossa matrícula, aperfeiçoamos as relações dentro do espaço escolar e somos referência em resultados de aprendizagem em avaliação em larga escala em comparação as outras escolas regulares da nossa Regional. Acreditamos ainda que temos muito a melhorar e estamos sempre abertos a inovações fundamentadas que gerem aperfeiçoamento nas áreas de gestão, coordenação, práticas docentes e mobilização discente.

#### 5. Recursos necesarios para su desarrollo (espaciales, temporales, personales):

Para desenvolvimento das tarefas do projeto, vários recursos são essenciais e garantem que as práticas planejadas sejam efetivamente executadas. Para isso utilizamos:

- Recursos humanos – professores, alunos, pais, comunidade em geral, profissionais para capacitação de funcionários.
- Recursos materiais – gráficos, data show, equipamentos de som, aquisição de nova mobília para a sala dos professores, materiais diversos para pintura.
- Recursos espaciais – auditório climatizado, escola revitalizada (academia, laboratório de matemática e informática, secretaria escolar, sala do diretor, sala dos professores e banheiros).

#### 6. Evaluación de la práctica:

Numa visão geral de todos os envolvidos no planejamento, execução e avaliação do projeto podemos concluir que foi despertado o sentimento de pertencimento, a infraestrutura da escola está completamente melhorada e esteticamente apresentável, os professores estão

visivelmente satisfeitos com a receptividade e desenvolvem suas práticas com sistematização e foco na aprendizagem dos alunos e os discentes apresentam-se como fieis defensores da instituição em que estudam validando o sentimento de pertencer à escola. Há também o sentimento de cuidado e de zelo pelo ambiente e pelos recursos da escola com a consciência de que futuros alunos também usufruirão desse espaço público.

- Construção e escrita do projeto e adesão pela comunidade escolar
- Concurso para os discentes criarem o hino e a bandeira oficial da escola
- Criação de *botton* com slogan oficial
- Realização de marketing por meio de produção gráfica e meios de comunicação
- Melhoria da infraestrutura escolar.

#### 7. Resultados, impactos y/o productos que se han derivado de dicha práctica:

A Escola de Ensino Médio de Campos Sales tornou-se referência de qualidade de ensino no município e na regional, por meio da revitalização dos ambientes, avanços na qualidade de ensino com diversificação de práticas pedagógicas, a contínua participação dos discentes em olimpíadas externas, criação da olimpíada interna de português e matemática, avanços nos resultados do Sistema Permanente de Avaliação Externa do Estado do Ceará (SPAECE), aprovações em vestibulares públicos e privados através da nota do vestibular e do Enem,

##### NÍVEL DE PROFICIÊNCIA – SPAECE (Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará)

	2012	2013	2014	2015
MATEMÁTICA	237,7	238,6	252,1	270,0
PORTUGUÊS	230,7	240,3	256,3	270,8

##### RESULTADOS DO ENEM (Exame Nacional de Ensino Médio)

ANO	MÉDIA
2011	415,3
2012	435,10
2013	447,45
2014	456,68
2015	463,82

**BUENAS PRÁCTICAS:****Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares****FICHA RESUMEN**

**“Conselho de Classe como instrumento de travessia: uma ponte para a equidade educacional e a gestão participativa”**

**1 País/región en el que se ubica la práctica:**

BRASIL / NORDESTE / CEARÁ - BELA CRUZ

**2 Institución promotora u organizadora de la práctica:****Escola Estadual de Educação Profissional Júlio França**

Situada ao Norte do Estado do Ceará a Escola Estadual de Educação Profissional Júlio França, localizada no município de Bela Cruz, a Rua José Xerez, nº 01, é uma instituição pública que desenvolve um ensino de excelência cujos resultados de aprendizagem são comprovados nas avaliações externas. Atende 340 alunos do ensino médio integrado à educação profissional. Há, em sua estrutura, nove salas de aula com espaço físico reduzido para o número de alunos e, ainda, a falta de refeitório e de um auditório são fatores que dificultam a execução das atividades didático-pedagógicas. Os cursos Técnicos de Ensino Médio ofertados em 2016 foram 1 turma de Enfermagem, 2 turma de Contabilidade, 1 turma de Informática, 1 turma de Finanças, 2 turma de Redes de Computadores, com uma média de 37/38 alunos em cada turma.

Sua estrutura organizacional básica é composta de um gestor (Diretora Geral – Pós-Graduada), 03 coordenadores pedagógicos (Pós-Graduados), 1 assessor financeiro (Bacharel), 1 secretaria Escolar (Pós-Graduada), nomeados pela Secretaria da Educação do Estado do Ceará após concurso público. O quadro de professores é composto por 21 educadores da Base Nacional Comum, 11 educadores da Parte Profissional, 1 coordenadores do laboratório de informática e 1 coordenador dos laboratórios de ciências, sendo todos contratados temporariamente e com formação superior na área específica de atuação. Ainda, conta com 5 auxiliares de serviços gerais.

Bela Cruz possui atualmente 32.103 habitantes, com IDH de educação baixo (0,598). Faz parte de uma realidade econômica, educacional e social carente, na qual a educação apresenta graves fragilidades principalmente nas séries finais do ensino fundamental, fator desafiante para o ensino médio. Aponta-se, ainda, como agravante, o baixo nível socioeconômico e a pouca instrução dos pais, motivo que os tornam distantes da vida escolar dos filhos.

Considerando as necessidades socioeducacionais, interesses e demandas dos alunos, a escola adota, desde sua criação, os Conselhos de Classes, definidos como espaço privilegiado de construção coletiva e de discussões pedagógicas, implicando, destarte, reflexão sobre a importância da participação dos alunos na construção do conhecimento, contribuições dos pais e responsáveis no crescimento acadêmico dos filhos, implementação e (re)planejamento de ações da escola. Requer, ainda, a constituição de práticas pedagógicas que superem a fragmentação do trabalho escolar e oportunizem formas diferenciadas de ensino que garantam aprendizagem com equidade aos discentes.

Em âmbito escolar, os conselhos não apresentavam efetividade, nem soluções plausíveis para as demandas detectadas, tampouco ajudavam os alunos a superarem suas fragilidades. Eram realizados mecanicamente, com foco na burocracia. Sob a ótica dos professores, eram vistos como instrumentos de aprovação e reprovação, sem critérios pedagógicos claros. Não ocorriam busca e organização de formas disciplinares que garantissem uma rede de relações e sua avaliação não priorizava a discussão do processo didático na esfera das dimensões ensino, aprendizagem, pesquisa e avaliação. Essa ação não se configurava como um espaço que possibilitasse a análise coletiva do desempenho do aluno e da escola ou, sequer, propunha ações e intervenções para qualificação do processo de aprendizagem e da prática docente. Além disso, havia focos de indisciplina dos alunos, a não valorização do estudo, vaga formação cidadão e falta de participação dos pais na vida acadêmica dos filhos. A escola não era um espaço de discussão; e o ponto de vista de pais, alunos e professores sobre as práticas educativas propostas eram negligenciados.

Esses entraves foram diagnosticados a partir da leitura das atas dos Conselhos de 2014/2015, das observações pedagógicas realizadas in loco, do acompanhamento sistemático da coordenação pedagógica junto aos Professores Diretores de Turma (PDT) - função exercida por um professor para mediar os processos de ensino e de aprendizagem entre alunos/professores/família -, e do feedback de uma tese de mestrado que teve os Conselhos de Classe como objeto de estudo.

Diante do cenário em que os Conselhos são realizados, ante os grandes desafios pedagógicos que enfrentamos, frente à enorme responsabilidade por uma educação equânime e gestão participativa, é essencial que a escola assuma, como prioridade, a qualificação dessa ação. O projeto "Conselho de Classe como instrumento de travessia: uma ponte para

a equidade educacional e a gestão participativa” é uma proposta de solução que objetiva ressignificar a construção pedagógica coletiva, tendo como premissas a “desmassificação” do ensino, a formação humana integral e a avaliação das práticas pedagógicas.

### 3. Finalidad y objetivos previstos a conseguir con la práctica:

- Evidenciar os Conselhos de Classe como instrumento de travessia para a equidade educacional e a gestão participativa;
- Garantir a participação direta da comunidade escolar no processo de ensino aprendizagem;
- Auxiliar a escola na identificação e mobilização do Projeto Político Pedagógico - PPP;
- Utilizar o processo de avaliação como foco para promover a discussão do processo didático no âmbito das dimensões ensino, aprendizagem, pesquisa e avaliação;
- Evidenciar fragilidades e contradições e distender uma visão holística e articulada da realidade com tomada reflexiva de decisão;
- Estimular a reflexão e a ressignificação de valores, atitudes e comportamentos, levando os estudantes a assumirem novas formas de ser e de conviver;
- Ressignificar a construção pedagógica coletiva, tendo como premissas a desmassificação do ensino, a formação humana integral e a avaliação das práticas pedagógicas.

### 4. Descripción de la práctica:

O projeto Conselho de Classe como instrumento de travessia: uma ponte para a equidade educacional e a gestão participativa foi realizada na EEEP Júlio França durante o ano de 2016, envolvendo 340 alunos, 313 pais e 32 professores e objetivou ressignificar a construção pedagógica coletiva, tendo como premissas a “desmassificação” do ensino, a formação humana integral e a avaliação das práticas pedagógicas.

A priori, diagnosticou-se o problema e realizou-se o embasamento técnico científico. Em seguida, promoveu-se uma reunião com a comunidade escolar para alinharmos a reconstrução das reuniões. Sequencialmente, foram realizados eleições, por turma, de representantes de pais e de líderes de sala; oficinas sobre liderança com foco no papel do líder na condução de sua equipe; estudo, nos planejamentos semanais por área, sobre a importância dos Conselhos de Classes para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Construímos, coletivamente, alguns instrumentais de acompanhamento, para os educandos, como, ficha diagnóstica, ficha biográfica e ficha de autoavaliação; criamos questionários aos responsáveis pela educação como forma de garantir uma gestão participação e avaliações da escola, de todos os profissionais e ambientes existentes; avaliação qualitativa por aluno e por disciplina, realizada, bimestralmente, por todos os professores de cada turma; por fim, adaptamos dos diários de classe para um melhor acompanhamento da aprendizagem de cada educando.

Ainda nesse ínterim, destacam-se encontros semanais da coordenação escolar com os Professores Diretores de Turma (PDT) para alinhamentos das ações semanais e construção do dossiê da turma. Neste, reúnem-se informações pertinentes a cada aluno, servindo como documento de consulta para comunidade escolar e de análise e registro para os PDTs. Após os diálogos propostos, acordou-se a realização de 05 reuniões de conselho, por turma, durante o ano letivo. Os processos foram acompanhados “*pari passu*”, favorecendo, assim, uma prática mais proposital, constantemente analisada e avaliada.

A primeira reunião ocorre após o primeiro mês de aulas, como forma de diagnóstico. Nela, o professor diretor responsável pela turma e presidente da reunião explana aos conselheiros a caracterização da turma, usando dados e gráficos, advindos da ficha biográfica. Os representantes de pais avaliam a escola nas dimensões pedagógica, gerencial e estrutural. Os líderes de sala apresentam um relatório englobando avaliações dos ambientes escolares, gestores, professores, estratégias de ensino e de avaliação, apontando sugestões para a melhoria do rendimento acadêmico, já os professores relatam suas expectativas e/ou angústias junto à turma.

As três reuniões que se seguem acontecem ao final de cada período letivo, objetivando apreciar quantitativa e qualitativamente os estudantes, fazendo uma análise do perfil global da turma no que tange aos aspectos afetivo e cognitivo, assim como as possíveis estratégias de superação, análise e avaliação das disciplinas do currículo e seus respectivos professores. Ainda, proporcionam reflexões do representante de pais sobre as mudanças de postura de seu filho e dos filhos dos demais pais, anseios, dúvidas, questionamentos, expectativas e elogios; e reflexões do líder da turma sobre pontos positivos e sugestões de melhorias em cada professor, principais problemas da turma na compreensão dos alunos, possíveis soluções, pontos positivos e pontos a melhorar em relação à escola.

A última reunião de conselho do ano, também denominada *reunião promocional*, é realizada ao final do ano, objetivando a reflexão e a avaliação no desempenho acadêmico das diversas turmas e decidir medidas quanto aos alunos que serão promovidos ou encaminhados para recuperação final. Além disso, é necessário documentar, em atas, os passos das reuniões, que, posteriormente aprovadas e assinadas pelos participantes são arquivadas no dossiê da turma, a fim de subsidiar futuras consultas das ocorrências, deliberações, resoluções e decisões tomadas.

Como a educação acontece através do exemplo - trabalho (mais prática que teoria), delegação planejada, descentralização e pedagogia da presença com atividades de cunho pedagógico e científico, voltadas à realidade da clientela - gestores e educadores se juntam para convidar pais e alunos a serem corresponsáveis por seu aprendizado, uma vez que se privilegia o trabalho coletivo, a interdisciplinaridade e a contextualização.

As ações preliminares aos conselhos organizam, previamente, a escola de forma a garantir os tempos pedagógicos de cada área/disciplina e a ofertar espaços para que alunos, pais e professores colem informações relevantes a serem apreciadas no Conselho. Cabe à coordenação pedagógica da escola orientar os discentes para a realização de assembleias de turma, tendo a liderança de sala como condutora da atividade. Na assembleia são avaliados os professores quanto às metodologias e às estratégias utilizadas durante o período letivo, formas de avaliação curricular, manejo de sala e relação professor-aluno, bem como os ambientes de apoio e os demais profissionais da escola, incluindo gestores, auxiliares administrativos e de serviços gerais. Ademais, os educandos realizaram autoavaliação global, disponível em planilha *online*. Esta atividade é finalizada com a produção de relatório a ser apresentado pela liderança de sala, na reunião de Conselho.

Concomitante às ações dos alunos, os professores são orientados pela coordenação pedagógica da escola a prepararem oficinas com os temas transversais: Respeito ao Idoso, Educação Ambiental, Educação Fiscal, Educação para o Trânsito e Saúde e Prevenção na Escola, Aprendizagem Cooperativa e Geração da Paz. Após, os docentes convidam alunos a serem monitores dessas oficinas, instruindo-os para a sua aplicação.

Aos gestores, cabe organizar uma atividade extra para as turmas no horário em que os professores estiverem reunidos e, também, enviar comunicados aos conselheiros (representantes de pais, líderes de sala e professores), com previsão de data, horário e local de cada reunião.

Aos docentes, delega-se, a avaliação qualitativa dos alunos por meio de questionário, o qual evidencia os seguintes quesitos: assiduidade, compromisso, tarefas escolares e aproveitamento. Esses, posteriormente, são sintetizados e apresentados, em forma de gráficos e tabelas nas reuniões do Conselho de Classe.

Nessa perspectiva, os pais representantes realizam assembleias com seus pares, a fim de avaliar sua satisfação quanto à escola, resultados e serviços ofertados, garantindo subsídios para exporem suas percepções, através de relatórios, no Conselho de Classe. Contudo, percebe-se que um número elevado de pais não participa de forma efetiva, sendo ainda hoje um desafio para a escola.

Os PDTs, por sua vez, após coletarem as informações contidas no mapa de notas dos alunos, na ficha de caracterização da turma, na ficha diagnóstica de cada educando, registro fotográfico da turma, resultados de avaliações externas, preparam apresentações que servirão de apoio à reunião do Conselho de Classe.

Em data e horário previamente combinados, contando com a presença dos convocados e de um representante do núcleo gestor (Coordenação Pedagógica) e de posse da documentação necessária, o Professor Diretor da Turma (PDT) preside a reunião do Conselho de Classe.

O PDT socializa as informações previamente colhidas junto ao Núcleo Gestor. Após, ele faz uma análise sobre a dinâmica da turma, tendo como parâmetros os dados e informações colhidos ao longo do período letivo.

Na sequência, o PDT abre espaço para a fala da equipe de liderança de sala, que lê o relatório produzido em assembleia. Em seguida, dá-se voz ao representante de pais que relata sobre a percepção dos pais quanto ao desempenho geral da escola, a atuação dos professores e faz sugestões de melhoria para a escola. Neste contexto, os conselheiros participam, tiram dúvidas e apresentam sua avaliação. A reunião é finalizada com uma avaliação dos representantes sobre a importância e contribuições da discussão para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem, bem como pede que apontem sugestões para o Conselho de Classe do próximo período.

O segundo momento do Conselho de Classe ocorre sem a presença dos representantes de pais e alunos, quando se realiza uma apreciação qualitativa e quantitativa de cada aluno. Os estudantes são avaliados quanto ao comportamento (conteúdo atitudinal) e em relação ao desempenho nas disciplinas (conteúdos conceituais e procedimentais). É avaliado ainda o ritmo de aquisição e percepção dos conhecimentos, seus avanços e dificuldades, bem como a postura na sala em relação aos demais colegas, os vínculos afetivos e pontos a melhorar. O Conselho formula conceitos e traça estratégias de apoio e complementos educativos para os alunos com baixo desempenho nas disciplinas e/ou com desvios de comportamento. Nomeiam-se monitores para ajudar os alunos com mais dificuldades e se reorganiza o mapa da sala de acordo com as habilidades de cada aluno. Por fim, sugerem-se estratégias de ensino e de conduta dos docentes quanto ao trabalho em sala de aula e o planejamento de atividades específicas para cada aluno com dificuldade, por disciplina em que demonstre fragilidades.

Diante das avaliações feitas e daquilo que foi diagnosticado em relação à postura intelectual e comportamental dos estudantes, o Conselho atribui um conceito para cada aluno em relação às áreas curriculares não disciplinares de Formação Cidadã e Estudo Orientado: Excelente, Satisfaz Bastante, Satisfaz e Não Satisfaz.

Esse processo tem, em média, a duração de 04 horas/aulas e é registrado em ata que é assinada por todos os participantes. As atas são publicadas em plataforma eletrônica e disponibilizadas para qualquer membro da comunidade escolar que deseje acessar seu conteúdo.

O Conselho de Classe é um espaço de diagnóstico da práxis educativa e um dos momentos mais ricos de metamorfose da prática pedagógica, sendo ponto de partida e de chegada. É uma atividade contínua que perpassa a própria reunião, sendo instrumento norteador do processo de avaliação. As intervenções são pensadas em conformidade com as necessidades específicas apontadas. Daí em diante transforma-se em ação pedagógica concreta para o período seguinte, com influência positiva no processo de ensino aprendizagem.

Após o ciclo de reuniões do Conselho de Classe, são implantadas algumas ações de intervenção de curto e médio prazo. A primeira delas é a devolutiva individual a todos os discentes e seu registro no portfólio do aluno, com apresentação dos resultados através de gráficos e tabelas. Esse momento também é próprio para que o PDT possa ouvir cada aluno, perceber seus anseios e dificuldades e, posteriormente, ajudá-lo no alcance de seus objetivos e na construção de seu Projeto de Vida.

Uma segunda ação desenvolvida é a utilização do horário de planejamento semanal por área do conhecimento para o ajuste dos guias de aprendizagem referentes ao bimestre seguinte. A ideia é trocar informações entre os pares com o objetivo de preparar um plano bimestral concentrado em antever ações que, ao longo do período, venham a contribuir para o desenvolvimento educacional dos estudantes e melhorar as metodologias e estratégias de ensino, bem como a forma de avaliação.

Outra ação, pós-conselho, é a elaboração de planos de estudo, por disciplina e por conteúdo, para os alunos com fragilidades identificadas. É elaborado um roteiro de estudo, utilizando uma grelha contendo objetivos, conteúdos, atividades e fonte de pesquisa. Outra ação é a realização de reunião de pais e/ou responsáveis dos alunos em situação crítica para o recebimento dos planos de estudos de seu educando. Através de comunicados, os pais ou responsáveis são convidados a vir à escola a fim de manter um diálogo constante com a gestão e com os professores e compartilhar os planos de estudo. Nestes encontros, os pais recebem orientações, esclarecem dúvidas e, assim, estabelecem relações de confiança e de cooperação com os professores e gestores, tendo em vista os benefícios para aprendizagem dos educandos.

Nesse contexto, a escola oferece atendimento individualizado aos pais ou responsáveis dos alunos com comportamentos inadequados e/ou faltosos. O intuito é o amplo conhecimento do educando, uma vez que a postura do discente pode definir seu aprendizado e, claro, sua maneira de se relacionar com professores e colegas. Ainda, a escola oferece recuperação paralela para os alunos que recebem planos de estudo, como forma de garantir a efetivação da aprendizagem. Por fim, é feito alinhamento com as turmas para a devolutiva dos aspectos gerenciais da escola e da gestão escolar, explicitado nos relatórios das assembleias.

Nessa conjuntura, o Conselho de Classe é instrumento balizador do currículo e do Projeto Político Pedagógico, promovendo avaliação e reorientação constante do processo ensino-aprendizagem. É um instrumento de travessia, uma ponte para a equidade educacional e a gestão participativa

### 5. Recursos necesarios para su desarrollo (espaciales, temporales, personales):

Práticas pedagógicas do Projeto Professor Diretor de Turma.  
 Reconstrução do PPP.  
 Formação Cidadã e o Desenvolvimento de Competências Socioemocionais.  
 Conselhos de classe.  
 Assembleias de pais e de turma.  
 Gestão participativa e democrática.  
 Qualidade e equidade em educação.

### 6. Evaluación de la práctica:

Como ponto de partida e de chegada o próprio Conselho é um instrumento de avaliação. Em cada um dos encontros o colegiado atesta, por meio de uma análise crítica, a eficiência dos encaminhamentos propostos anteriormente. Mecanismos como análise comparativa dos resultados quantitativos e qualitativos, avaliação diagnóstica por período, comparação dos conceitos de formação cidadã e do estudo orientado, evolução do rendimento do aluno na recuperação, análise da progressão parcial, avaliação oral do Conselho, registro de avaliação, balanço coletivo dos pontos positivos e negativos e autoavaliação global estão entre os principais instrumentos de avaliação utilizados.

Neste sentido, as reuniões e as ações pós-conselho são práticas importante para o desenvolvimento integral do educando, visando oportunizar um estreitamento de laços entre alunos, professores, responsáveis de educação e escola. As reuniões proporcionaram aos alunos e aos pais avaliar a estrutura física e pedagógica da escola. Os professores evidenciaram as habilidades e dificuldades dos alunos e avaliaram sua prática frente às avaliações do Conselho. Proporcionou-se aos educandos, ainda, uma autoavaliação de seu desempenho acadêmico e cidadão. Do mesmo modo, permitiu aos educadores realizar enfrentamentos no sentido de superar a estrutura de Conselho de Classe ditatorial, burocrática e excludente, que servia apenas para elencar problemas e para obter a aprovação mecânica do grupo sobre um processo avaliativo que priorizara a nota e não as reais possibilidades de evolução do aluno, e, mais especificamente, o trabalho educativo didático que se concretizou na relação aluno-professor.

Para mais, criaram-se oportunidades para que os diferentes atores contribuíssem para a construção de uma educação de excelência evidenciando caminhos diferentes, porém intercruzados e explicitando a sala de aula como ponto de partida ao atendimento das necessidades que são inerentes à construção coletiva. O poder de intervenção, o envolvimento e

o comprometimento com as práticas da discussão foram premissas que tornaram a escola mais qualificada. O processo pós-conselho melhorou o nível de proficiência dos discentes, comprovados pelos índices crescentes da escola em avaliações internas e externas.

Ressalta-se, porém, alguns quesitos que podem ser aperfeiçoados e melhorados em âmbito escolar: prática na participação dos pais e alunos nas assembleias, uso adequado do estudo orientado pelos alunos, conciliação entre o tempo de efetivação do Conselho e as monitorias em sala de aula e as dificuldades de alguns líderes de sala em promover as assembleias de turma.

Por fim, o projeto promoveu o crescimento individual e social dos alunos, através das aulas de Formação Cidadã, estimulando-os a ouvir, a argumentar e a construir coletivamente. As diferentes etapas do projeto incentivaram a capacidade dos jovens de sistematizar o estudo, de avaliação permanente e de autoavaliação.

#### 7. Resultados, impactos y/o productos que se han derivado de dicha práctica:

O projeto viabilizou uma reflexão da prática da gestão escolar e suscitou o melhor acompanhamento dos processos escolares e de aprendizagem dos alunos, bem como a similitude da habilidade de observação da postura dos professores e da qualidade das tematizações nos planejamentos. Ainda fomentou pensar a formação continuada dos educadores, traçar metas e discutir hipóteses coletivamente. Internalizamos que a escola é um laboratório de ensino e de aprendizagem em que não são apenas alunos e professores que aprendem. Qualificamos nossa ação como agentes articuladores da formação em contexto de trabalho, da avaliação dos indicadores pactuados, das intervenções de médio e longo prazo e do aprofundamento de saberes.

Diretora: Francisca Girliane Araújo Teixeira

Coordenadores Pedagógicos: Edvalda Maria da Silva Rios

Sâmia Régia Vasconcelos Carvalho

Fernando Nunes de Vasconcelos

## BUENAS PRÁCTICAS

Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares

### EL PODER TRANSFORMADOR DE LA ILUSIÓN: JUNTOS APRENDEMOS Y ENTRE TODOS MEJORAMOS

1. País/región en el que se ubica la práctica:

ESPAÑA / CIUDAD AUTÓNOMA DE CEUTA

2. Institución organizadora de la práctica:

Nuestro centro, el *Colegio de Educación Infantil y Primaria MARE NOSTRUM*, está situado en una zona cercana al centro de la ciudad. En los últimos 15 años el colegio ha pasado de ser un centro de una sola línea con apenas 250 estudiantes a ser un centro de casi 700 estudiantes con casi 3 líneas educativas completas.

La principal característica de nuestro centro educativo es la diversidad, especialmente de los niveles socioeconómicos y educativos de las familias. Por otro lado, existe una coexistencia de las dos culturas prioritarias religiosas de la ciudad, musulmana y católica.

3. Fines propuestos:

1. *Escuela feliz*: El objetivo final de nuestra educación no es la acumulación sistemática de conocimientos, sino la preparación para la vida y en ella las emociones importan y debemos aprender a reconocerlas y a gestionarlas. "Los niños felices tienen más éxito y obtienen mejores resultados en la vida" (Richard Layard).
2. *Escuela emocional*: Pretendemos crear un equilibrio entre la parte académica y la parte emocional trabajando desde un enfoque de inteligencia emocional e inteligencias múltiples. Por ello partimos de una formación del profesorado para reconectar con nuestra profesión y nuestro rol como maestros emocionalmente activos. Nos debemos centrar en cómo conseguir que el alumnado se sienta feliz y conectado en clase y cuidar el ámbito emocional, determinar cuáles son los valores que vamos a fomentar y la manera de hacerlo. La comunidad educativa debe sentir el colegio abierto a todos y al que todos venimos a trabajar y aprender con ilusión. El aprendizaje, si bien es un proceso cognitivo, es además un proceso emocional: aprendemos emocionándonos mediante "experiencias cristalizadoras" que son las que perduran en el tiempo.

3. *Escuela transformadora*: Otro gran eje tiene que ver con el conocimiento. No con la información, que desde hace un tiempo ya no es monopolio de la escuela, no con el saber establecido, cerrado y por tanto intransferible, sino con la actitud humana de preguntarse sobre el mundo con la voluntad de interpretar lo que pasa a su alrededor. Se pueden aprender las respuestas que han dado los que nos han precedido y transformar las suyas. “Educar es escuchar al otro y escucharle es transformarse. Por eso si no se transforma en la formación, no se forma solo se informa” (Jean Carles Melich). Creemos en la riqueza infinita de los potenciales de nuestros estudiantes, su capacidad de sorprenderse, investigar y construir el conocimiento a través de la acción, la creatividad y las relaciones personales.
4. *Escuela crítica*: Aprender a entrar en conflicto y superarlo. El aprendizaje es siempre la superación de una crisis. Los niños se han de formular preguntas que crean importantes y encontrar posibles respuestas a ellas. Lo importante no son las respuestas sino las preguntas. Este proceso no es sencillo, deben unirse saberes antiguos con otros nuevos para poder construir un nuevo contenido.
5. *Escuela acogedora*: La escuela en la que creemos debe ser un espacio flexible, amable y acomodado a las necesidades de cada momento. Un lugar donde se toca, se observa, se pregunta, se curiosear, se prueba, se yerra y se acierta, porque de todo se aprende. Un lugar bonito, ordenado, estético, natural, artístico, luminoso y colorido, incluso en los días más oscuros de invierno. Un lugar donde todas las personas se sienten acogidas, reconocidas, valoradas y saben que se confía en ellas y en sus posibilidades, sin juicios de valor. Un espacio donde se combina la actividad con la calma; el hacer con el pensar; el vivir con el soñar; la realidad con la fantasía. Un sitio donde te apetece ir y del que te da pena marchar, porque allí hay personas que te guían, te hacen sentir bien, se muestran cercanas y te abren sus corazones, sobre todo cuando el tuyo está lastimado (Bahón).
6. *Escuela compensadora*: Facilitamos contextos culturalmente ricos, un lugar de culturas, entendidas como un sistema de concepciones simbólicas a través de las cuales las personas se comunican, perpetúan y desenvuelven el conocimiento sobre las actitudes que permiten dar sentido al mundo y hacerlo comprensible. La escuela está para compensar lo que de manera natural no se da (Mar Romera).
7. *Escuela innovadora*: donde se ofrece una educación de máxima calidad basada en la innovación educativa y con una metodológica que se adapte a técnicas de probada eficacia educativa.
8. *Escuela activa*: que basa el proceso de aprendizaje en el dinamismo, la manipulación, el aprendizaje de manera lúdica y significativa.
9. *Escuela abierta*: que comparte los procesos y las actividades y que está abierta a las familias y al exterior.

#### 4. Descripción de la práctica:

El inicio de nuestra transformación comenzó hace 10 cursos académicos, cuando el centro creció y existían 3 líneas educativas en infantil (90 plazas). La mayoría de estas plazas ofertadas se quedaban vacantes. Aquellos padres que desde la dirección provincial eran derivados a nuestro centro educativo, llegaban desolados, tristes, apenados y en muchas ocasiones llegaban llorando por ser un centro que ellos entendían “no adecuado para sus hijos”.

Esta circunstancia, que podríamos llamar límite, coincidió en el tiempo con el cambio de equipo directivo y marcó nuestro punto y seguido a la hora de seguir nuestro trabajo; mostrar nuestra forma de trabajar, especialmente potenciando y estimulando en la etapa de educación infantil con un aprendizaje puro basado en proyectos, implicando a los padres y dándonos a conocer a toda la comunidad educativa.

El colegio, tal y como está concebido en la actualidad, es producto de una larga historia donde han confluído etapas de cambios y de estabilidad sistémica hasta llegar a una transformación definitiva.

El lema del colegio Mare Nostrum es “juntos aprendemos, y entre todos mejoramos”, un lema que recoge una filosofía colaborativa del trabajo y la creencia de que una escuela es capaz de hacerse a sí misma mejor cuando se apoya en la inclusión, la motivación, el espíritu colaborativo y el aprendizaje significativo y lúdico.

Decidimos transformar el centro a través de un necesario cambio pedagógico en el que el equipo directivo se erigió en los líderes del mismo e iban incorporando, muy sutilmente a otros docentes a la búsqueda de la innovación pedagógica.

El actual centro escolar es producto de un valiente acto de autocrítica, reflexión y toma de decisiones que a continuación pasamos a analizar. .

Organizamos el cambio sistémico en diferentes fases:

- Todo comenzó con la comunicación e información al claustro de profesores, donde se debate la necesidad de buscar “el cambio” como fórmula para conseguir convertirse en una escuela de éxito. Se comienza con la formación del profesorado buscando aunar criterios pedagógicos que guíen nuestro rumbo.
- Decidimos apostar por el aprendizaje de la segunda lengua desde infantil y primer ciclo cuando ni siquiera por ley era obligatorio y desde el año 2007, el servicio de Inspección, nos aprobó un programa, único en Ceuta, sobre “Plan de fomento de las competencias lingüísticas en Inglés” que ha derivado este curso en la elección de “Centro bilingüe”.

- En el 2008 Se establece el aprendizaje basado en proyectos como forma de aprendizaje para todo el centro.
- Nuestro centro es elegido para participar en un proyecto que implicaba formación desde Madrid “Escuelas de Éxito”, que aprobó el claustro de forma unánime. Posteriormente, este proyecto continúa con el Contrato Programa durante tres cursos académicos más.
- Paralelamente comenzamos con la colaboración de las familias incorporándolos en diferentes prácticas educativas.
- La innovación pedagógica y la creatividad en el proceso de aprendizaje y enseñanza pasa a considerarse un valor de calidad en el “Mare Nostrum”. El proyecto educativo es acogido con entusiasmo por el 60% del profesorado, el resto de maestros no rechaza el proyecto abiertamente pero expresan su preferencia de permanecer al margen y continuar trabajando tal y como lo venían realizando hasta entonces.
- Desde el curso 2013 se incorpora el ajedrez en los dos primeros años en los tres cursos del primer y segundo nivel de primaria, desde entonces continuamos con dicha práctica educativa.

Actualmente, podemos decir que nuestro centro tiene las siguientes características principales en su proyecto educativo, con los siguientes *programas específicos*:

#### Educación infantil:

- Metodología globalizada por proyectos en Infantil que estimulan el desarrollo y la creatividad.
- Aprendizaje del inglés desde los 3 años, con tres sesiones semanales.
- Aprendizaje de las asignaturas a través del ordenador, pizarras digitales y otros medios audiovisuales.
- Programa específico de aprendizaje de la lectura y escritura en 4 y 5 años (PDA).
- Prueba específica de evaluación de la madurez en lectoescritura a todos los alumnos de infantil de 4 y 5 años para detectar y prevenir dificultades (AEI).
- Programa específico de estimulación del desarrollo del lenguaje oral.

#### Educación primaria:

- Programas de refuerzo educativo a través de desdobles y apoyos en el aula.
- Proyecto de fomento de la lectura y dinamización de biblioteca.
- Programa de prevención de absentismo escolar.
- Programa Nacional de Agrupaciones Escolares.
- Más sesiones de inglés a la semana.
- Programa de educación emocional.

#### Programas generales para todo el centro (Educación Infantil y Primaria):

- El huerto escolar.
- Clases de apoyo y refuerzo educativo en horario de tarde.
- Actividades extraescolares: ábaco, cocina, psicomotricidad, inglés, pintura, etc.
- Proyecto: “Promoción del éxito Escolar en niños/as en dificultad social”.

- Aula de informática con 30 puestos de ordenadores.
- Aprendizaje con smartpen, tablets, portátiles y PDIs en todas las aulas.
- Programa de escuela de padres.
- Club de padres (con actividades complementarias para las familias en fines de semana)

#### 5. Recursos necesarios para su desarrollo (espaciales, temporales, personales):

**Espaciales.-** Nuestro centro educativo aprovecha todo el espacio: pasillos con trabajos realizados y como lugar de trabajo, hall (salón de actos), zonas comunes para rincones, sala de profesores como aula de apoyo, etc. Incluso “las paredes hablan”, etc.

**Temporales.-** Los diez años que llevamos en esta dinámica de transformación donde hemos conseguido un colegio que no cierra sus puertas, desde las 8.00 horas de la mañana hasta las 21.00 horas, llenando de contenido de calidad todas las horas de apertura del centro.

**Personales.-** Nuestro centro educativo acoge e integra a todos los profesionales de la comunidad educativa que quieran participar en las múltiples actividades que se realizan en el centro, ya sean de manera puntual o periódica (familias, voluntariado, plan de empleo, prácticas, etc.) De tal manera que en ocasiones, en toda la etapa de educación infantil nos encontramos con cuatro adultos por clase (25-30 alumnos).

- Reuniones entre el profesorado de manera periódica para aunar criterios, antes y después de importantes decisiones, llegando a la toma de decisión de manera democrática.
- Formación del profesorado, buscando una actualización constante de las innovaciones educativas y adaptación de las mismas para llevarlas a la práctica, si se consideran válidas.
- Intercambio de experiencias entre nuestro profesorado, donde se pone de manifiesto el lema del cole “entre todos aprendemos”, en ellas se da valor al trabajo y especialización de los profesionales con los que contamos.
- Experimentación en el aula de las experiencias educativas posteriormente son adaptadas y puestas en práctica en las aulas si se adaptan a nuestra idiosincrasia.

#### 6. Indicadores de evaluación:

Los mayores indicativos de todo el proceso transformador de nuestro centro son:

- El número de solicitudes de estudiantes de la Facultad de Educación así como de los módulos educativos para completar su formación en el centro, ha crecido al triple.
- El número de solicitudes de nuevas matrículas de padres y madres que supera en casi el doble el número de vacantes. De tener 43 solicitudes y 90 plazas, hemos pasado el curso pasado a tener 50 plazas y 120 solicitudes.
- Ningún alumno se ha trasladado a otro centro de la misma ciudad desde hace más de 6 cursos académicos.

- La disminución de conflictos en las aulas, siendo el número de partes disciplinarios, insignificantes en los últimos años.
- El reconocimiento de nuestra administración confiando en nosotros para ofrecernos nuestra participación en diferentes proyectos educativos.
- El grado de satisfacción de la comunidad educativa alcanzado en la última encuesta realizada al final del curso pasado.

#### 7. Resultados, impactos y/o productos que se han derivado de dicha práctica:

A lo largo de estos últimos 10 años hemos conseguido que se reconozca nuestra labor educativa, con las siguientes evidencias:

- 2006/2007 Premio Nacional de Educación Vial; Dirección General de Tráfico.
- 2007/2008 Premio Nacional de Acciones de Compensación Educativas. Ministerio de Educación y Cultura.
- 2007/2008 Premio Nacional de Acciones de dinamización e innovación de la biblioteca. Ministerio de Educación y Cultura.
- 2007/2008 Mención Honorífica premio Ciudad de Ceuta de Medioambiente "ENCINA".
- 2008/2009 Seleccionado por el Ministerio de Educación como centro piloto de mejora de las competencias comunicativas.
- 2009-2011 Seleccionado por la Dirección Provincial de Educación como centro piloto de "Mejora del Éxito escolar".
- 2011-2013 Seleccionado por la Dirección Provincial de Educación como miembro del "Contrato Programa" para el Éxito escolar.
- Premios a nivel local; hemos conseguido en más de 6 ocasiones premios a nuestra Cruz de Mayo, pasos en miniatura de Semana Santa, reconocimientos deportivos, reconocimientos por las muestras de teatro infantil...
- Menciones especiales: Cruz roja colaboración en el proyecto "Ahora + que nunca".

Además, nuestro centro ha conseguido unas señas de identidad propia que lo diferencian de los demás, destacando:

- El aprendizaje basado en proyectos en toda la etapa de educación infantil así como experiencias puntuales en primaria.
- Iniciación de metodologías innovadoras como: Programar por IIMM, ABN, Bapne,
- Introducción de experiencias de éxito como "Grupos interactivos"
- Implicación de toda la comunidad educativa, especialmente de las familias.

**BUENAS PRÁCTICAS:**

Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares

## FICHA RESUMEN

**AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LAS FAMILIAS EN LA VIDA DEL CENTRO**

1. País/región en el que se ubica la práctica:

ESPAÑA / ANDALUCÍA

2. Institución promotora u organizadora de la práctica:

CEIP "MENÉNDEZ Y PELAYO", Valverde del Camino (Huelva)

3. Finalidad y objetivos previstos a conseguir con la práctica:

- Aumentar la participación de las familias en la vida del centro.
- Lograr una participación efectiva de las familias en los órganos de gobierno del centro.
- Ampliar los canales de difusión y noticias del centro, a través de canales fiables y objetivos.

4. Descripción de la práctica:

Nuestro centro se plantea que la participación de las familias es fundamental para el desarrollo de una práctica docente completa y efectiva.

Utilizamos diferentes elementos para que este planteamiento se lleve a la actividad diaria:

- Junta de Delegados de familias
- Plan de acción tutorial
- Metodología de las reuniones
- PASEN
- Voto electrónico en elecciones a consejos escolares
- TELEGRAM

#### 4.1.- Junta de Delegados de Familias

Desde el inicio del periodo de dirección de la actual directora, en el curso 2007/08 se introduce la figura del delegado de familias, que se sugería en la normativa vigente, sobre convivencia pero que no se daba como obligatorio (Decreto 19/2007, de 23 de enero, por el que se adoptan medidas para la promoción de la Cultura de Paz y la Mejora de la Convivencia en los Centros Educativos sostenidos con fondos públicos).

Se introduce dicha figura al observar, la actual directora, que la participación de las familias, a través de la Asociación de Madres y Padres de Alumnos (AMPA), no era suficiente ni variada, ya que solo lo hacía la junta directiva de la misma.

Con dicha figura de delegados de familias, uno por aula (curso 2007/08) y dos por aula, (a partir del 2008/09), con el fin de que siempre hubiese presencia de algún representante, se elaboran una serie de funciones que están recogidas en nuestro Plan de Convivencia (págs. 41 a 43) así como su régimen de funcionamiento.

Con los delegados de familias se realizan, al menos, una reunión al trimestre en la que se evalúa el funcionamiento de las actividades realizadas, así como se recogen las sugerencias y valoraciones pertinentes de cada uno de los niveles. Dichas reuniones siempre están coordinadas por el jefe de estudios y la directora.

#### 4.2.- Plan de acción tutorial

Se observa que las familias solo acuden a las tutorías cuando son citados de forma individual y normalmente para comentar anomalías en el normal desarrollo de la actividad educativa de sus hijos/as.

Se plantean tres tutorías colectivas de familias, una por trimestre, de forma prescriptiva, con el fin de informar de la marcha general del curso, así como de diferentes aspectos organizativos. Durante el primer trimestre, además de la tutoría colectiva de inicio de curso, cada tutor cita individualmente a cada familia para darle la bienvenida e intercambiar las primeras impresiones sobre sus hijos.

En el segundo y tercer trimestre además de las colectivas, las individuales se hacen por convocatoria de cualquiera de las partes (familia o tutor) para realizar seguimientos de la actividad educativa, así como de los compromisos de convivencia y/o educativos contraídos.

Así mismo desde el curso 2015/16 el plan de acción tutorial en las aulas, al permitirnos la nueva normativa, incluir una hora de tutoría en el horario lectivo, las organizamos de forma común para todo el centro. Así el ETCP (Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica) junto

con el EOA (Equipo de Orientación y Apoyo) diseñan las actividades que todo el alumnado realiza en las sesiones y que es difundido a las familias, generalmente cada sesión va en torno a un valor o una emoción.

En el curso 2016/17 se introduce de manera generalizada el *Mindfulness* en todos los niveles, a la entrada por la mañana o al incorporarse del recreo.

Se implementa desde el curso 2004/2005 el [Plan Director para la Convivencia Escolar](#), en el que participan alumnado y familias y en charlas que realiza la Guardia Civil sobre riesgos de uso de Internet, así como prevención y actuación hacia el acoso escolar.

También se incluye en nuestro Plan de acción tutorial, la Escuela de Familias, donde impulsados por la AMPA, Ayuntamiento, Delegación Territorial o Consejería de Educación, acuden diferentes ponentes para talleres o charlas sobre temáticas que les preocupan en relación con la educación de sus hijos e hijas.

#### 4.3.- Metodología de las reuniones

En las reuniones de tutorías colectivas se observó cómo la relación era siempre unidireccional y las familias solo escuchaban lo que tenía que decir el tutor/a y raras veces aportaban o manifestaban sus inquietudes, por eso, durante el curso 2015/16, ideamos una metodología de participación diferente, basada en técnicas de aprendizaje cooperativo.

Se puede leer la descripción de las mismas en el [Blog EvaluAcción](#) de la Agencia Andaluza de Evaluación Educativa: [Cuento, cuentas,... aquí contamos todos](#)

Dicha metodología la utilizamos también para reuniones con delegados de familias y resultó muy bien valorada por parte de todos por lo que decidimos implementarla de forma habitual.

#### 4.4.- PASEN

El curso 2003/2004 el centro se integra en la red de centros TIC aplicados a la gestión de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Se pone a nuestra disposición como herramienta de gestión la plataforma [PASEN](#), donde las familias pueden realizar entre otras tareas el seguimiento académico de sus hijos e hijas, así como la comunicación en un medio seguro con el profesorado.

La herramienta llega en un momento en el que el uso de internet aún no está generalizado no obstante son muchas las familias las que se interesan, acuden a las formaciones que les facilitamos y la usan.

Normalizamos la comunicación con las familias a través de SMS, en pro de la rapidez y el ahorro de papel.

En los últimos cuatro cursos PASEN ha mejorado y dispone de un app para móviles, con lo que el uso por parte de las familias ha aumentado muchísimo.

#### 4.5.- Voto electrónico para elecciones a consejos escolares

El centro, dada su implicación en la integración de las familias, es seleccionado, junto a otros siete (uno por provincia andaluza), por la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía, para participar en una experiencia piloto de voto electrónico para elecciones a Consejos Escolares.

Realizamos el voto electrónico en dos convocatorias de elecciones. Las familias ejercían su derecho a voto utilizando el certificado digital. En el centro se les facilitó la obtención del certificado, así como la formación necesaria para hacerlo. Fuimos uno de los centros con mayor participación por ese procedimiento de toda Andalucía, gracias a la implicación de nuestras familias.

#### 4.6.- TELEGRAM

Nuestro centro aprovecha siempre los recursos tecnológicos que se ponen a su disposición para ampliar los canales de comunicación con las familias.

Disponemos de página web <http://www.menendezypelayo.es>, así como de perfiles en las redes sociales [Facebook](#) y [Twitter](#) con el fin de poder difundir todas nuestras prácticas, eventos, etc.

Ante la aparición de *WhatsApp* como herramienta de mensajería, realizamos una experiencia piloto, durante el curso 2014/15, en la que el teléfono móvil del centro estaba en los grupos de familias y así aportaba informaciones como recogía algunas sugerencias. Lo que en un principio, y en teoría, era un herramienta muy válida, se tornó en un problema, por las causas que son conocidas por todos a nivel general, por lo que durante el curso 2015/16 se optó por entrar en los grupos, solo de forma puntual cuando había que enviar fotos de eventos, etc. y se salía cuando ese objetivo estaba cumplido. No estábamos contentos con el funcionamiento.

Durante este curso hemos implementado el uso de los canales de difusión de TELEGRAM (una herramienta bastante más discreta en cuanto a privacidad y seguridad). Se ha elaborado un canal de difusión general del centro, administrado por el equipo directivo donde se dan informaciones de carácter general para nuestra comunidad educativa. Es un canal público <http://www.telegram.me/menendezypelayo>

Además se han creado canales privados, gestionados por los equipo educativos de cada nivel, donde el profesorado informa a las familias, con la inmediatez y la comodidad que nos da esta herramienta, de todas las novedades, necesidades e incluso tareas para casa del alumnado.

Nos encontramos muy satisfechos del uso que se está haciendo, dada la valoración muy positiva que nos realizan las familias.

#### 5. Recursos necesarios para su desarrollo (espaciales, temporales, personales):

Los recursos humanos que necesitamos son los tutores, claustro de profesorado, así como colaboración tanto de la comunidad educativa como de agentes externos (Delegación Territorial, Consejería de Educación, Ayuntamiento, Centro de Profesorado, Equipo de Orientación Externa, etc.)

El desarrollo fundamental de estas prácticas se está haciendo desde el curso 2007/08 hasta la actualidad, con las precisiones que se indican en la descripción de la práctica.

Utilizamos Internet y las diferentes aplicaciones que están al alcance de todos, dándole un uso educativo.

#### 6. Evaluación de la práctica:

Estas prácticas las evaluamos de forma rigurosa en las autoevaluaciones trimestrales que realizamos, y se utilizan para implementar cambios en los Planes de Mejora anuales.

Así mismo se realizan encuestas a las familias para conocer el grado de satisfacción con el funcionamiento del centro. La última que realizamos con carácter censal, fue durante el curso 2013/14 con un nivel de satisfacción del 78.28%.

#### 7. Resultados, impactos y/o productos que se han derivado de dicha práctica:

Ha mejorado la participación de las familias en la vida del centro, tanto en cantidad de asistencia a las convocatorias como en la calidad de las aportaciones que realizan, los medios y procedimientos que utilizan para comunicarse con el centro y la rigurosidad de las mismas.

**BUENAS PRÁCTICAS:****Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares**

## FICHA RESUMEN

**CONSTRUIR DESDE EL CENTRO EDUCATIVO UN PROYECTO DE VIDA PARA LOS ALUMNOS A TRAVÉS DE UN PERFIL COMPETENCIAL DE SALIDA**

## 1. País/región en el que se ubica la práctica:

ESPAÑA. COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN. ZARAGOZA

## 2. Institución promotora u organizadora de la práctica:

**Colegio Condes de Aragón**

Nuestro colegio, el Condes de Aragón, está situado en Zaragoza, en la Carretera de Logroño, aproximadamente en el km 7,8. Se encuentra en un corredor industrial de dicha carretera, aislado dentro del barrio rural Venta del Olivar, barrio con una población muy envejecida y en el que prácticamente no hay niños en edad escolar. Su ubicación es, aunque cercana a Zaragoza, a cuyo municipio pertenece, eminentemente rural. De hecho un gran porcentaje de los estudiantes del Colegio pertenecen a las poblaciones cercanas de Utebo, Casetas, Torres de Berrellén, Alfocea, La Joyosa, Pinseque, etc. El resto del alumnado proviene en su mayor parte de las urbanizaciones cercanas al Centro, y de los cercanos barrios de Miralbueno y de las Delicias de Zaragoza.

Nuestro colegio es un centro educativo privado concertado, bilingüe en lengua inglesa y con un ideario cristiano. Cuando decimos esto último muchas personas piensan que detrás del Centro hay una orden religiosa, pero no es así. El centro fue fundado por Rafael Santacruz Henar y Esther Anzano Cardiel -padres de la actual directora M<sup>a</sup> Esther Santacruz Anzano que soy quien les va a contar mi experiencia de dirección-, bajo el nombre "San Rafael" en el barrio de las Delicias en el año 1961. Rafael y Esther empezaron su andadura en un piso pequeño con dos estudiantes, uno para cada uno, y poco a poco fueron aumentando el número de estos, hasta llegar a ser un Colegio con Parvulario y EGB (Educación General Básica) completa, además de varias ramas de Formación Profesional. Pasado un tiempo el Colegio se traslada a su actual ubicación y pasa a llamarse "Condes de Aragón".

Nuestro centro cuenta actualmente con 711 estudiantes repartidos en las etapas de Educación Infantil (2º ciclo), E. Primaria, E. Secundaria Obligatoria y Bachillerato, constando de dos vías cada una de ellas. Además desde el año 2014 somos un centro de atención preferente a estudiantes con necesidades educativas especiales, concretamente tenemos un aula TEA (aula para estudiantes con trastornos del espectro autista).

De la educación y formación de los estudiantes se encargan 44 docentes y tres personas más adscritas al personal de Administración y servicios. En el colegio entendemos la educación como un “todo” (formación integral), que es responsabilidad de “todos” (docentes y no docentes). Por eso las 47 personas que desarrollamos en Condes de Aragón nuestra labor nos consideramos “educadores”.

### 3. Finalidad y objetivos previstos a conseguir con la práctica:

Ayudar a construir un proyecto de vida valioso a los estudiantes de nuestro Colegio, de forma que al acabar su etapa escolar hayan adquirido un perfil competencial (llamado por nosotros perfil competencial de salida y que tenemos totalmente definido, respetando siempre la diversidad del alumnado) que les permita tener una vida llena, plena y feliz.

### 4. Descripción de la práctica:

Mi Proyecto de Dirección se ha basado desde que asumí esta responsabilidad en el apoyo en la comunidad educativa y sobre todo en el equipo directivo, de tal manera que considero la labor directiva más como “nuestra labor” que como “mi labor”.

Partiendo de una realidad de centro en principio desfavorable (colegio sin “zona”, es decir sin población alrededor, con unas instalaciones que son alquiladas) e intentando ser siempre fiel a nuestro lema “FORMANDO PERSONAS” hemos intentado entre todos los que desarrollamos nuestra labor educativa en el Colegio convertir nuestras debilidades en fortalezas.

Para ello los pilares básicos en los que nos hemos apoyado han sido:

- Una educación basada no solo en la formación académica de los estudiantes, sino en la persona como ser completo y en su bienestar. En este sentido siempre hemos tomado como referencia que a los estudiantes hay que prepararlos para la VIDA en mayúsculas, es decir para el mundo que les espera cuando salgan de la “zona protegida” que es cualquier centro educativo.
- Una evolución constante para adaptarnos a la rapidez con la que cambia la sociedad y por lo tanto a las nuevas características y formas de aprender de nuestros estudiantes en la creencia de que *“si enseñamos a los alumnos de hoy como a los de ayer, les estaremos robando el mañana”*.

- La implicación del profesorado en el Proyecto Educativo del centro y el alto nivel de comunicación y sentimiento de pertenencia al grupo de este colectivo. Hemos logrado “crear equipo”.
- El contacto continuo con las familias de los estudiantes y la accesibilidad del profesorado y los miembros del equipo directivo para estas. Como ejemplo sirva que al recinto donde trabaja el equipo directivo se accede por el hall del colegio.

Los dos primeros puntos de este guión van intrínsecamente unidos: A nadie se le escapa hoy en día que nuestros alumnos van a tener que vivir una realidad más compleja que la nuestra, y que para ello además de conocimientos tenemos que desarrollar en ellos ciertas competencias y habilidades de las que carecen; y que además, en una sociedad donde los hijos para muchas familias son un “bien escaso” que hay que proteger hasta el absurdo, nuestros estudiantes muchas veces no son capaces de enfrentar las adversidades y presentan una nula tolerancia a la frustración.

Quizás no sea la época más fácil para ser educadores, pero desde luego es una de las más bonitas y gratificantes por los retos que plantea, y en nuestro colegio decidimos afrontar esta etapa sin lamentarnos y luchando con todos los medios a nuestro alcance. Para ello empezamos definiendo como queríamos que fuesen nuestros alumnos cuando salieran del colegio, convencidos de que en los 15 años que permanecen la mayoría de ellos en nuestro centro podemos ayudarles a prepararse para afrontar la vida. Para ello el colegio no puede desarrollar su actividad de puertas adentro, sino que tiene que estar abierto a la sociedad que le rodea no dándole la espalda, sino participando activamente en ella. Hemos establecido así contactos y colaboraciones con muchas de las principales instituciones principalmente de nuestra área más cercana: Universidad de Zaragoza, Universidad San Jorge, Obra Social de Ibercaja, Fundación Juan Bonal, ASPANOA (Asociación de Padres de Niños con Cáncer de Aragón), ATADES (Asociación Tutelar Asistencial de Discapacitados Intelectuales), etc.

A través de ellas, y de las actividades que conjuntamente realizamos, nuestros estudiantes participan activamente y aprenden como es la sociedad en la que viven y van sensibilizándose hacia los problemas que presenta.

Unido a esto podemos hablar del aprendizaje-servicio que es una de las metodologías que utilizamos en el colegio. A lo largo de toda su vida escolar vamos poniendo en contacto a nuestros estudiantes con los sectores más olvidados de la sociedad para que aprendan de ellos y para inculcarles el valor de la solidaridad: visitan residencias de ancianos para hacer actividades con ellos o les cantan villancicos con el Coro en Navidad, Jornadas de convivencia con los estudiantes del centro Ocupacional Santo Ángel de ATADES, Teatro y actividades con los estudiantes del Colegio de Educación Especial Ángel Riviere, colaboración con ASPANOA en diversas actividades o con la Fundación Juan Bonal apadrinando a niñas de la India.

También intentamos que la formación académica de nuestros estudiantes sea lo más completa posible, y para ellos además de las actividades extraescolares que les ofrecemos (deporte escolar, judo, música, preparación de exámenes de la Universidad de Cambridge, del Trinity College of London, del DELF, chino mandarín y sus exámenes oficiales del instituto Confucio) todos los estudiantes a partir de 3º de Primaria dan clase de ajedrez, y el curso próximo comenzaremos con robótica que hemos comenzado este año como experiencia piloto.

Durante los meses de junio y septiembre el marco normativo de nuestra Comunidad Autónoma nos obliga a desarrollar el periodo lectivo en jornada de mañana, aprovechando las tardes para trabajar con los estudiantes en talleres voluntarios, por cuyo aprovechamiento les expedimos un diploma junto a la entidad que colabora con nosotros en su impartición. Estos últimos años se han impartido talleres de realización de vídeos, higiene personal, costura, cocina, primeros auxilios (estos se desarrollan dos veces cada curso), mineralogía y fósiles, literatura inglesa, control de la ansiedad ante los exámenes, técnicas de estudio, etc.

Estamos trabajando también en el periodo de transformación metodológica en el que está inmersa toda la comunidad educativa, pero con mucho sentido común y manteniendo de la pedagogía tradicional todo lo que ha funcionado siempre y sigue funcionando, así utilizamos los Ipads 1:1 para ciertas actividades y asignaturas, pero seguimos enseñando a nuestro estudiantes a coger apuntes en una clase magistral, que aunque actualmente está siendo muy criticada es el mejor método cuando a los estudiantes hay que darles mucha información en poco tiempo. Junto al trabajo colaborativo los estudiantes también preparan dossieres y trabajos individuales. A lo largo de toda la vida escolar trabajamos mucho la expresión oral y escrita de nuestros estudiantes en las tres lenguas del Centro: castellano, inglés y francés. Aparte de participar en numerosos concursos literarios tanto internos como externos, los estudiantes se acostumbran a hablar en público desde los primeros años de Colegio, lo que les permite en Educación Secundaria Obligatoria y en Bachillerato participar en todos los torneos de Debate que se desarrollan en nuestra comunidad autónoma, además del Modelo de Parlamento Europeo de la Fundación San Patricio, en el que este curso hemos sido el único centro aragonés seleccionado para la fase nacional, y en el cual estas tres últimas convocatorias hemos tenido estudiantes seleccionados para las fases internacionales de Berlín en noviembre de 2015, en Budapest en abril de 2016 y en Maastrich en febrero de 2017.

Como centro bilingüe también participamos en el EYP (*European Youth Parliament*) y en cuantas actividades relacionadas con este idioma se realizan en nuestra comunidad autónoma.

Desarrollamos otras muchas prácticas con nuestros estudiantes como el proyecto de Educación para la Salud, que es transversal para todo el centro y en el que los estudiantes más mayores enseñan a los más pequeños, ya que estamos convencidos que una de las mejores

formas de aprender es enseñar a los demás.... O el aprendizaje por retos, que tanto está motivando a nuestros estudiantes, o la forma de trabajar la Filosofía en 1º de Bachillerato, confeccionando como producto final por parte de los estudiantes un libro con sus teorías filosóficas para lo cual antes hay que leerse a los clásicos, trabajarlos y dominar sus teorías... o la ventaja de la utilización de ciertas apps, como la que me permite a mi, que doy clase de Matemáticas en Educación Secundaria Obligatoria (ESO) (en nuestro colegio todos damos clase, muchas o pocas horas, según el resto de nuestras funciones, para no perder nunca el contacto con lo más importante de nuestro centro: el alumno) grabar mi explicación tanto lo que escribo en mi Ipad y proyecto en la pizarra digital, como lo que “hablo” y compartirlo luego todo con mis estudiantes para que repasen en casa...Y tantas y tantas pequeñas y grandes experiencias que van enriqueciendo día a día su proceso formativo ...

Respecto al tercer punto de mi guión, y como he mencionado antes, la implicación del profesorado, el “crear equipo” ha sido fundamental en nuestro centro. Como ejemplo de ello puede servir la solución que encontramos a uno de los principales problema que nos planteamos, y que fue el tener que asumir el pago de un alquiler por nuestras instalaciones. Esto, junto al régimen económico de la enseñanza concertada hacía nuestra supervivencia, cuanto menos, complicada. Para superar este obstáculo, todo el profesorado asumimos que tendríamos que gestionar nosotros, sin ayuda externa, la mayoría de los procesos que se desarrollan en un centro escolar. De esta manera prácticamente todos los docentes del colegio tenemos “encargos”, tareas que cumplir para la buena marcha del centro, desde la gestión del transporte escolar y extraescolares, hasta hacer fotocopias, llamar a las familias de los estudiantes que faltan a clase, etc. Cada una de estas tareas está adaptada a la persona que la realiza: a sus habilidades y gustos, y al tiempo que le pueden dedicar al colegio en función de sus horarios y sus obligaciones familiares. Entendemos así a cada persona que desarrolla su labor educativa en Condes de Aragón como el eslabón de una cadena, en la cual todos los eslabones son igual de necesarios e importantes para que la cadena no se rompa y siga cumpliendo su función. Esto hace que tengamos una conciencia de grupo muy importante, siendo el capital humano el más valioso del colegio.

Además tenemos mucha comunicación entre nosotros, ya que prácticamente estamos todo el día juntos, desde que empiezan las clases a las 9.00 h de la mañana hasta las 17.00 h., ya que en la actividad en la que prácticamente colaboramos todos es en la organización del comedor escolar: nuestro colegio tiene jornada partida en todas las etapas educativas y la gran mayoría de los estudiantes se quedan a comer en él. Además todas las actividades extraescolares se realizan en este periodo horario para que los estudiantes cuando acaban las clases a las 17.00 h. dediquen el resto del día a convivir con sus familias. Esto hace que en este rato tengamos que permanecer prácticamente todo el profesorado en el colegio, ya que cuidamos patio, hacemos la monitorización del comedor y todas las actividades que se realizan en este intervalo de tiempo. Es un periodo muy intenso pero tenemos la ventaja

de que comemos todos juntos, tomamos el café juntos y hablamos entre nosotros y con los estudiantes en un marco distinto al aula, lo que nos enriquece mucho y a la vez nos ayuda en nuestra tarea educativa.

Además de esta comunicación informal apoyamos mucho nuestra labor en la comunicación formal: el profesorado nos reunimos una vez a la semana, los martes de 17.00 a 19.00 h. para compartir experiencias y problemas y “hablar” de nuestros estudiantes, de cómo van en clase, si tienen algún problema, si están despistados, etc. También aprovechamos estas reuniones para coordinar nuestra labor educativa y sobre todo los proyectos multitarea y multinivel que estamos desarrollando cada vez más en estos últimos cursos. Además contamos con otras herramientas para nuestra comunicación diaria: compartimos documentos y noticias a través del correo corporativo y del drive de *Google Apps* y contamos también con una intranet de uso exclusivo para el profesorado en la que “colgamos” actas de evaluación, informes, legislación, boletines, etc. Además, y en consonancia con los tiempos que vivimos, también hemos creado un grupo de *WhatsApp* para la comunicación urgente. Otra herramienta que nos ayuda mucho en nuestra organización es un calendario con todas las actividades del Colegio que vamos actualizando en *Google Calendar*.

Respecto a la relación con las familias de nuestros estudiantes, podemos decir que es intensa y fluida, considerándonos colaboradores con los padres que, bajo nuestro punto de vista, deben de ser los principales educadores de sus hijos.

Para ayudarles en esta labor tenemos una “Escuela de padres” en la que participan muchas familias. Unas veces se realizan charlas y otras son simples conversaciones para intercambiar experiencias. Las llevan a cabo tanto padres y docentes de nuestro colegio, como personas ajenas al centro expertas en algún tema en concreto. Se tratan además de los temas que más preocupan a los padres en cada momento, aquellos en los que se percibe un mayor déficit de formación en la comunidad educativa.

A lo largo del curso desarrollamos también tres sesiones informativas, una en cada trimestre, donde presentamos a las familias la evolución de cada curso-grupo. Además, como mínimo, cada tutor tiene tres tutorías individuales a lo largo del curso con la familia de cada alumno. Hay estudiantes que por su situación personal o académica hay que tener un mayor número de estos encuentros, pero siempre como mínimo tienen que ser tres, para evitar que los estudiantes que no tienen ninguna problemática especial se sientan abandonados o que reciben menos atención por parte de sus educadores.

Con las familias de los estudiantes que se incorporan por primera vez al centro tenemos siempre una tutoría individual previa a su incorporación para hacer esta lo más fácil posible.

Otro canal de comunicación con las familias es una plataforma educativa, donde “colgamos” todas las actividades realizadas por cada clase durante el día, además de las circulares y comunicados. Estos últimos también se envían a todas las familias al correo electrónico proporcionado por las familias al Centro.

Y al igual que entre el profesorado del centro tiene mucho peso la comunicación informal con las familias también tiene mucha importancia. Bajo la premisa “todo profesor es tutor” intentamos tener el máximo contacto con las familias de nuestros estudiantes, hablando con ellos cada profesor cuando lo considera necesario y abriéndoles el centro para desarrollar talleres, dar clases sobre algún tema del que son especialistas, asistir a *workshops* conjuntamente con sus hijos o fomentando jornadas de convivencia de toda la comunidad educativa como la Jornada de Puertas Abiertas, El Día de la Bicicleta, El Día del Deporte, La Semana de los Abuelos, etc.

#### 5. Recursos necesarios para su desarrollo (espaciales, temporales, personales):

Para desarrollar esta práctica directiva nos planteamos no solo los recursos que necesitábamos, sino los que estaban dentro de nuestras posibilidades. Realmente creemos que los recursos materiales son los menos importantes o necesarios. Nos gustaría tener más y mejores, y siempre comentamos que entonces muchas prácticas nos costarían menos esfuerzo, pero a día de hoy contamos con los recursos necesarios para desarrollar nuestra labor educativa con garantías: disponemos de aulas digitalizadas, buena conexión a internet, dispositivos móviles para que trabajen los estudiantes, aulas específicas, laboratorios, etc.

Lo que más echamos de menos es contar con más tiempo y personas para desarrollar todo nuestro proyecto, ya que esto hace que muchas veces vayamos cansados y sobrecargados de trabajo, pero estas carencias la suplimos con una gran pasión por la educación y el futuro de nuestros estudiantes e ilusión y fe en lo que hacemos.

#### 6. Evaluación de la práctica:

Partiendo de la premisa de que lo que no se evalúa no se puede mejorar, evaluamos no solo a los estudiantes y la práctica docente y directiva, sino también todos los procesos que se desarrollan en el Colegio, teniendo definidos para cada uno de ellos unos indicadores concretos, y realizando la recogida de información de diferentes maneras según el proceso del que se trate.

### 7. Resultados, impactos y/o productos que se han derivado de dicha práctica:

El principal resultado de esta forma de trabajar es que el colegio tiene todos los puestos escolares ocupados, a pesar de estar en una zona donde no hay población joven, y del descenso tan preocupante de natalidad que se ha producido en estos últimos años.

Otro resultado muy positivo ha sido que a pesar de que la etapa de Bachillerato no está concertada por la administración educativa, y el desembolso que representa es elevado para muchas familias del centro, un gran número de estudiantes continúan sus estudios en el colegio en esta etapa, ya que sus familias consideran que el esfuerzo que representa que sus hijos continúen escolarizados en el colegio merece la pena. Además un porcentaje significativo de los estudiantes que abandonan el centro en esta etapa vuelven a él a completar su formación.

Por otra parte las nuevas líneas de enseñanza-aprendizaje que se han ido incorporando estos últimos años se han convertido en una forma nueva de trabajo que una vez consolidada se va perfeccionando curso a curso hasta que se ha convertido en el verdadero proyecto educativo de centro. La inclusión de estas nuevas metodologías nos ha servido para estudiar el problema de la motivación del alumnado con rigor y midiendo resultados. También para unificar y organizar las líneas de trabajo de todos los departamentos y han tenido un impacto directo en los resultados académicos de nuestros estudiantes y en la mejora de nuestra labor docente.

Los resultados cualitativos se apreciaron a corto plazo, ya que al trabajar con estas metodologías el clima de trabajo de la clase mejoró y también el de convivencia, ya que la frustración de algunos estudiantes que habían abandonado la asignatura o que se aburrían con ella desapareció o remitió considerablemente, consiguiendo que la mayoría de nuestros estudiantes aprendan más y mejor, al estar más motivados.

Cuantitativamente obtenemos mejores resultados académicos, ha aumentado el número de estudiantes que alcanzan los objetivos mínimos y hemos podido incrementar el nivel de estos últimos.

También, conforme ha ido implantándose el bilingüismo en el colegio hemos conseguido mejorar en los resultados de los exámenes de la Universidad de Cambridge, teniendo estudiantes que cuando acaban la ESO obtienen un nivel de B2 (*First*) del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas y en Bachillerato un nivel de C-1 (*Advanced*). Ahora nuestro reto es que acaben todos nuestros estudiantes el Bachillerato con este nivel.

**BUENAS PRÁCTICAS:****Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares****FICHA RESUMEN****DESARROLLO DE PROCESOS DE ENSEÑANZA COLABORATIVA EN LAS AULAS COMO ESTRATEGIA DE RESPUESTA A LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS E INTERNAS****1. País/región en el que se ubica la práctica:****ESPAÑA / COMUNIDAD DE MADRID****2. Institución promotora u organizadora de la práctica:****IES ATENEA de San Sebastián de los Reyes****3. Finalidad y objetivos previstos a conseguir con la práctica:**

- Planificar actuaciones conjuntas del profesorado con un mismo grupo de estudiantes.
- Promover los proyectos interdisciplinarios y la enseñanza colaborativa.
- Introducir en las aulas nuevas metodologías basadas en el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP).
- Fomentar en los estudiantes el pensamiento crítico y la creatividad.
- Crear una cultura de evaluación en el centro a través del análisis de los resultados internos y externos.
- Obtener información relevante de todos los sectores mediante cuestionarios de satisfacción anuales.
- Plantear las líneas prioritarias de actuación y elaborar un plan que recoja las áreas de mejora.
- Mejorar los resultados académicos de los estudiantes.
- Mejorar el clima de convivencia en el centro.

**4. Descripción de la práctica:**

El equipo directivo propone estrategias institucionales como respuesta a los resultados de las evaluaciones externas e internas. El IES Atenea participó en el pilotaje de la prueba PISA para centros educativos en el curso 2013/2014 y del análisis del correspondiente informe surge

la necesidad de introducir cambios metodológicos y nuevas formas de evaluación sistémica.

Entre las principales actuaciones que se han puesto en marcha durante este curso escolar destacamos:

- Proyecto Erasmus+K1 "Te invito a enseñar conmigo: Adquisición de las competencias clave mediante procesos de *co-teaching*." (Cursos 2016/17 y 2017/18), consistente en la movilidad de 6 profesores para realizar actividades de *job shadowing* en centros de Italia y Reino Unido y cursos de formación en nuevas estrategias metodológicas en Holanda y Reino Unido. Acogida de profesores visitantes de distintos países para compartir Buenas Prácticas docentes.
- Proyecto de formación en el centro curso 2016/17 Aplicación de estrategias metodológicas innovadoras en las aulas. Aprendizaje basado en proyectos, *Flipped Classrooms* y uso de dispositivos móviles, con la participación del 45% del profesorado.
- Participación de los estudiantes de 1º ESO de sección bilingüe en el programa *Global Scholars*, en el que se conectan digitalmente estudiantes de 10 ciudades del mundo para trabajar contenidos globales durante 2 sesiones semanales, implicando las áreas de Tecnología, Geografía e Historia, Biología e Inglés.

La propuesta que se deriva de todas estas actuaciones es el desarrollo de procesos de enseñanza colaborativa en las aulas.

Se trata de que los docentes que deseen participar en el proyecto trabajen con otro profesor en su aula, colaborando en el desarrollo de actividades desde distintas perspectivas. El paradigma de clase magistral queda descartado para dar paso a la utilización de nuevas estrategias metodológicas que impliquen.

Se propone también la evaluación de la práctica docente mediante la observación del profesor en el aula, por parte del profesor colaborador que puede ser o no, de su misma especialidad, siguiendo un guion similar al utilizado para la evaluación de la práctica docente de los profesores funcionarios en prácticas.

#### 5. Recursos necesarios para su desarrollo (espaciales, temporales, personales):

- Planificación de todas las actividades que se van a desarrollar desde el principio de cada curso académico.
- Implicación del equipo directivo como impulsor de los cambios metodológicos.
- Distribución de aulas-materia, dotadas de ordenador, cañón y pantalla, que permita al profesor/es que la utilice organizar los espacios necesarios para el desarrollo de la práctica docente.
- Reuniones de docentes implicados en los proyectos de centro en horario de actividades complementarias.
- Compatibilidad de horarios de los docentes que trabajaran juntos.

- Financiación conseguida a través de la subvención procedente del proyecto Erasmus+.
- Formación del profesorado.

#### 6. Evaluación de la práctica:

Indicadores de evaluación:

- Mejoras significativas en los resultados académicos de los estudiantes.
- Mejoras significativas en el ámbito de la convivencia escolar.
- Aumento del número de docentes implicados en proyectos de centro.
- Aumento del número de docentes que utilizan el aula virtual de educamadrid para el desarrollo de los contenidos curriculares y como foro de comunicación entre ellos.
- Satisfacción de las familias y los estudiantes, medida a través de cuestionarios de satisfacción.

#### 7. Resultados, impactos y/o productos que se han derivado de dicha práctica:

Los Proyectos de Formación tienen un gran impacto en el claustro debido a la alta participación y a la difusión de las experiencias. Los cambios metodológicos propuestos se incorporan a las programaciones didácticas y pueden ser evaluados.

En cuanto a productos finales destacaría la dotación de contenidos a las aulas virtuales y las memorias de las actividades de *job shadowing* de nuestros profesores y de los profesores visitantes.

<b>BUENAS PRÁCTICAS:</b> <b>Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares</b>
<b>FICHA RESUMEN</b>
<b>ELABORACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CENTRO COMO MOTOR DE CAMBIO EDUCATIVO</b>
<b>1. País/región en el que se ubica la práctica:</b>
<b>ESPAÑA / COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA</b>
<b>2. Institución promotora u organizadora de la práctica:</b>
<b>Instituto de Educación Secundaria IES Navarro Villoslada</b>
<b>3. Finalidad y objetivos previstos a conseguir con la práctica:</b>
<p>Finalidad: Elaborar un Plan estratégico consensuado por toda la comunidad educativa que permita actualizar y cumplir el Proyecto Educativo del Centro.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los grupos de interés del Centro, sus necesidades y expectativas.</li> <li>• Señalar los objetivos estratégicos que el centro se plantea en relación con las necesidades o expectativas a largo o medio plazo (cuatro años).</li> <li>• Identificar los Factores Críticos de Éxito o capacidades internas que el Centro tiene que poner en marcha para conseguir los objetivos.</li> </ul>
<b>4. Descripción de la práctica:</b>
<p>Una de las señas de identidad del IES Navarro Villoslada es la diversidad, la variedad de oferta y el compromiso de todos. El Centro, ubicado en el pamplonés barrio de San Juan (C/</p>

Arcadio María Larraona, nº 3), recibe estudiantes de 56 centros escolares distintos que viven en zonas de 38 códigos postales diferentes. Las expectativas son diferentes, por ello el Instituto se pone como objetivo conseguir que el alumnado tenga unas expectativas escolares altas y que el Centro las cubra suficientemente.

El éxito se alcanzará si todo el alumnado consigue el objetivo que se proponga. Para ello, es fundamental elaborar un traje educativo a la medida de cada persona, ofreciendo variedad y muchas posibilidades para que cada alumno encuentre su éxito.

Nuestro alumnado ha de ser competente y el centro ha de planificar todas las actividades de forma consciente. El centro ha de procurar al alumnado experiencias que considera que deben ser vividas.

La práctica que presentamos consiste en la elaboración, implementación y evaluación de un Plan Estratégico de Centro como motor de cambio educativo.



Se trata de llevar nuestro Proyecto Educativo al trabajo diario. Tenemos unas políticas que junto con las aportaciones de nuestros grupos de interés configuran nuestro Plan Estratégico de Centro que se despliega en los planes anuales de centro y de departamento.

Además, la propia elaboración del Plan Es-

tratégico debe servir para revisar el propio Proyecto Educativo de Centro (Misión, visión y valores) y ajustarlo a la realidad actual. El Proyecto Educativo tendrá sus propios indicadores que nos permitan evaluar sistemáticamente el centro y su funcionamiento. El actual lo acabamos de revisar. Acabamos de aprobar el Plan estratégico 2016-2020 y acabamos de revisar nuestro Proyecto Educativo. Con el objeto de implicar a las personas del centro en la consecución de los objetivos, la reflexión estratégica y la elaboración del Plan estratégico contó con las aportaciones de toda la comunidad educativa. Involucrar a toda la comunidad educativa en la formulación de los planes estratégicos es una gran ventaja ya que al partici-

par en su elaboración es más fácil que sean aceptados y se lleven a cabo las propuestas que contienen. Se aprobó en Claustro con solo dos abstenciones. El claustro está compuesto por 97 profesores y profesoras.

Los centros educativos tienen una clara voluntad de orientación hacia los Grupos de Interés. Pero como la voluntad no basta, para que esa orientación sea sólida y fundamentada es necesario que el Centro incorpore las mejores prácticas en pensamiento estratégico. Todo se resume en la pregunta ¿Qué necesidades actuales y expectativas de medio plazo de nuestros grupos de interés debemos atender en nuestro centro? Tal cosa pasa por complementar esa orientación con una adecuada orientación a procesos. Ahora la pregunta es ¿Qué debemos cambiar en la manera de hacer las cosas para que las expectativas de los grupos de interés se cumplan? Finalmente, como los procesos los realizan las personas de nuestro centro, es imprescindible mostrar una decidida orientación a las personas. La pregunta que debe guiar nuestro día a día, la pregunta de cabecera debe ser ¿Qué estoy dispuesto a hacer para animar, impulsar, reconocer, ayudar e implicar a las personas de mi Centro?

La metodología empleada así como la sistematización de los procedimientos aplicados, son el fruto del trabajo en Red de distintos Centros educativos de Navarra que desde hace años configuran redes de apoyo y formación. Estas redes están dentro de un programa del Departamento de Educación del Gobierno de Navarra llamado KADINET que nació desde la Asociación de Directores de Instituto de Navarra (ADI).

##### 5. Recursos necesarios para su desarrollo (espaciales, temporales, personales):

###### Para la elaboración:

Se formó un equipo de trabajo compuesto por cuatro jefes de departamento y el director. El tiempo empleado fue un curso académico en las reuniones semanales fijadas en el horario. La participación del alumnado se desarrolló en una actividad tutorial de cuatro horas de duración liderada por el tutor de cada grupo y por el delegado de cada clase. Previamente los delegados y los tutores recibieron formación del equipo de trabajo. La participación del profesorado se desarrolló en dos reuniones de departamento lideradas por los jefes de departamento. La participación de las familias fue a través de un formulario por internet previa explicación para su cumplimentación. Además se contó con un grupo focal constituido por la junta de la Asociación de padres y madres.

###### Para su implementación y desarrollo:

Se desarrolla en la Programación General Anual. La Programación General Anual (P.G.A.) es un documento clave para el funcionamiento de cualquier centro educativo en la medida en que concreta de forma anual las acciones necesarias para alcanzar a largo plazo los objetivos del Plan estratégico que, a su vez, tiene como fundamento el Proyecto educativo del Centro fundamentado en la mejora de las competencias.

La programación general anual se nutre: de la formulación y seguimiento del Plan estratégico del centro, de la revisión y las propuestas de mejora que genera la memoria final del curso anterior y de las instrucciones de principio de curso. La P.G.A. la constituye la suma de planes anuales de trabajo de todos los equipos que funcionan en el centro. Si los objetivos del Plan estratégico se logran es por la acción coordinada de todos los equipos del centro.

#### 6. Evaluación de la práctica:

El Plan estratégico se revisa y se evalúa anualmente a través de la PGA. Además sus objetivos son SMART, es decir, específicos –está claro a qué se refieren–, medibles –está claro el indicador y la unidad de medición–, alcanzables –se refieren a un área sobre la que tenemos control y podemos actuar–, realistas –disponemos de personas y recursos para poder alcanzarlo– y están acotados en el tiempo –sabemos para cuándo hay que lograrlo–.

#### 7. Resultados, impactos y/o productos que se han derivado de dicha práctica:

**MISIÓN:** La razón de ser de nuestro centro es:

- Proporcionar una formación integral a todo el alumnado que le ayude a construir un proyecto personal de vida acorde con sus necesidades, aspiraciones e intereses, y le permita desenvolverse personal, social y profesionalmente con competencia y autonomía.
- Conseguir un alto grado de éxito escolar mediante el desarrollo de las competencias para que el alumnado progrese en el mundo académico y social con una mentalidad global comprometida con valores universalmente aceptados.
- Posibilitar el desarrollo personal y profesional de todas las personas que trabajan en el centro compartiendo talento, experiencia y conocimiento.

**VISIÓN:** Para construir el centro al que aspiramos nos comprometemos a alcanzar los siguientes objetivos:

- Construir un buen clima escolar basado en unas relaciones satisfactorias entre las personas de esta comunidad educativa.
- Integrar transversalmente la igualdad entre hombres y mujeres en las acciones educativas.
- Ofrecer una enseñanza pública de calidad que permita superar los resultados de nuestro entorno en las evaluaciones externas y reducir el abandono escolar en la Enseñanza Secundaria Obligatoria.

- Utilizar metodologías activas y participativas con enfoques más contextualizados y prácticos.
- Fomentar el trabajo colaborativo en el aula y en todos los equipos y proyectos del centro.
- Participar en proyectos de internacionalización de diferentes modalidades.
- Ampliar las oportunidades y experiencias en el aprendizaje de idiomas extranjeros.
- Propiciar la participación en la gestión del Centro desde los distintos sectores de la comunidad educativa.
- Asegurar un sistema de comunicación eficaz con la comunidad escolar, nuestro entorno y la sociedad.
- Optimizar la participación en actividades extraescolares y complementarias.
- Mejorar las dotaciones e instalaciones desde una perspectiva sostenible, útil y amable.

#### Resultados debido a Planes Estratégicos anteriores:

Un programa de Atención a la diversidad que cuenta con una oferta educativa amplia, materias en Inglés, Bachillerato Internacional. Además del horario normal, se ofrecen clases por las tardes de refuerzo en Matemáticas, Inglés, Sociales y Ciencias. Además, se encuentra el servicio de apoyo al estudio para quienes necesitan aprender a estudiar y a organizarse el tiempo y las tareas y también hay clases de recuperación y de asignaturas pendientes, etc.

Apostamos por actividades complementarias artísticas y deportivas, cabe destacar el Taller de teatro con una asistencia de 5.000 personas por temporada, la Orquesta y coro escolar. Un club deportivo con más de 600 participantes, etc.

Unos resultados académicos por encima de la media de Navarra en promoción y titulación.

Resultados en la prueba PISA for scholl presentada el curso 2013-2014 donde el rendimiento de nuestro alumnado se situaba significativamente por encima de la media de los países de la OCDE.

Lectura: Navarro Villoslada 564 puntos; OCDE 496; España 488.

Matemáticas: Navarro Villoslada 567 puntos; OCDE 494; España 484.

Ciencias: Navarro Villoslada 544 puntos; OCDE 501; España 496.

### BUENAS PRÁCTICAS:

#### Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares

#### FICHA RESUMEN

### EVALUACIÓN DE LA DOCENCIA DEL PROFESORADO DE UN CENTRO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

#### 1. País/región en el que se ubica la práctica:

ESPAÑA / COMUNIDAD DE MADRID

#### 2. Institución promotora u organizadora de la práctica:

#### Instituto de Educación Secundaria Príncipe Felipe

El actual IES Príncipe Felipe nace en el año 1997 de la fusión de los antiguos institutos de Bachillerato y Formación Profesional creados en 1982. El instituto se ubica en el norte de Madrid en las proximidades del Barrio del Pilar, un área de elevada densidad de población.

El entorno urbano dispone de equipamientos culturales y deportivos suficientes y buena dotación de transporte público. El nivel socioeconómico predominante en las familias de nuestros estudiantes es de clase media y media-baja.

El nivel educativo de las familias es esencialmente de Bachillerato con importante presencia de titulados superiores. Las expectativas educativas de las familias para sus hijos son, en su gran mayoría, los estudios universitarios.

La oferta educativa del IES Príncipe Felipe incluye las modalidades de Bachillerato de Artes Plásticas y Diseño, de Ciencias y Tecnología y de Humanidades y Ciencias Sociales. En cuanto a la Formación Profesional se imparten diversos Ciclos Formativos de las familias profesionales de Comunicación, Imagen y Sonido, de Imagen Personal, de Electricidad y Electrónica y de Servicios Socioculturales y a la Comunidad.

Los niveles de convivencia alcanzados pueden calificarse de muy buenos, manteniéndose los problemas disciplinarios en niveles muy razonables, tratados por la Comisión de Convivencia del Consejo Escolar. El absentismo de los estudiantes es bajo aunque dispar según los niveles educativos. Las familias tienen un contacto habitual con profesores y tutores en la ESO, siendo este contacto menor en bachillerato y muy bajo en la Formación Profesional. Los padres asisten de manera generalizada a las convocatorias de reunión realizadas por tutores y equipo directivo y la Asociación de Madres y Padres (AMPA) colabora activamente en la organización de actividades complementarias manteniendo frecuentes reuniones con el equipo directivo.

### 3. Finalidad y objetivos previstos a conseguir con la práctica:

En el año 2003 se implantó en el centro el Programa de Mejora de la Gestión y Calidad de los Servicios (EFQM) y en el curso 2011-12 se renueva por segunda vez su carta de servicios, avalada por la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano de la Comunidad de Madrid.

En ese sentido y, entre otras acciones, se llevan a cabo encuestas de satisfacción de los distintos colectivos que forman la comunidad educativa: familias, estudiantes, docentes y personal de administración y servicios. Los resultados de las mismas deben servir de guía a la política educativa del equipo directivo con el objetivo de elevar los niveles de calidad de los servicios que presta el centro y mejorar los resultados académicos de los estudiantes.

Se llega a la conclusión de que un elemento clave en el proceso de enseñanza-aprendizaje es la docencia del profesor y las percepciones que de ella tienen los estudiantes.

Con el objetivo, fundamental, de la mejora de los resultados académicos, se analizan los resultados obtenidos por los estudiantes en cada una de las evaluaciones parciales y en la evaluación final y en cada ocasión se adoptan medidas por los departamentos y la Comisión de Coordinación Pedagógica con el fin de corregir aquellos aspectos que no hayan funcionado convenientemente e incorporarlos, si procede, a la programación de las distintas materias.

En este contexto, se entiende que cuanto más información se tenga de todos los aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje mejores resultados se obtendrán ya que será posible intervenir en ellos con un mayor grado de certidumbre. Sin duda, un elemento clave en este proceso es el de la docencia del profesor y, en este sentido, resulta de enorme importancia el

conocimiento por parte del mismo de la percepción que de su trabajo tienen tanto sus alumnos como sus familias. Ese conocimiento, al que el profesor debe mostrarse receptivo, servirá para introducir modificaciones en su quehacer diario que contribuirán a mejorar su trabajo con los estudiantes y, en consecuencia, los resultados académicos y de convivencia de los mismos.

#### 4. Descripción de la práctica:

Las anteriores reflexiones llevaron a que en el proyecto de dirección presentado en junio de 2007 se incluyera la evaluación de la docencia entre los objetivos a conseguir en ese mandato. Y, en efecto, en el curso 2008-09 se programó con carácter experimental llevar a cabo la evaluación de la docencia en los ocho grupos del primer curso de bachillerato, utilizando como instrumento una encuesta denominada "Evaluación de la docencia del profesorado" que se aplicó a todos los niveles de enseñanza. El carácter experimental se justifica en que fue la primera vez que se llevaba a cabo una encuesta de estas características y en el elevado volumen de encuestas que se manejan, lo que requiere cierta infraestructura que era necesario probar antes de su generalización.

En los cursos siguientes se generalizó la encuesta y, si bien puede considerarse que la participación del profesorado es alta, alrededor del 70%, lamentablemente no todos los profesores comparten, por diferentes motivos, que esta encuesta es una fuente muy importante de información que permitiría mejorar la calidad de su docencia. Se espera que en un futuro próximo todos los docentes utilicen con naturalidad esta fuente de información como una vía más en la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El cuestionario ha sido elaborado por el equipo de calidad y consensuado en la Comisión de Coordinación Pedagógica una vez que ha sido discutido en los Departamentos didácticos. Además, el cuestionario ha sido presentado para su homologación a la Dirección General de la Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano, Vicepresidencia del Gobierno de la Comunidad de Madrid. El informe emitido por esta Dirección General ha introducido algunas modificaciones formales en el cuestionario que, a partir de este momento, se adoptará como modelo.

Cada estudiante, en cada asignatura, responde a un cuestionario de 12 ítems que recogen los aspectos esenciales de la práctica docente. La encuesta es anónima y tiene un carácter confidencial para el profesor. Se aplica a finales del segundo trimestre y es el delegado de clase el que recoge los cuestionarios cumplimentados y en sobre cerrado los entrega en Secretaría.

El docente recibe a final de curso un informe con el resultado de cada grupo al que imparte clase. En el informe aparece también una tabla de frecuencias junto con la media y la mediana de las puntuaciones que el grupo le ha otorgado a él en cada uno de los ítems, a todos

los profesores del grupo en cuestión y a todos los docentes de la etapa. Se han dividido en cuatro las etapas educativas: Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato, Ciclos Formativos de Grado Medio y Ciclos Formativos de Grado Superior.

Los resultados globales son informados, en el marco de la memoria final anual, al Claustro y al Consejo Escolar y se publican en la página Web del Instituto. En ningún caso la información global que se publica permite identificar casos concretos de profesor alguno.

#### 5. Recursos necesarios para su desarrollo (espaciales, temporales, personales):

En la puesta en marcha y desarrollo de este proceso está implicado el Equipo Directivo, que incluye esta evaluación como objetivo en la Programación General Anual, que pone en marcha el proceso en las fechas adecuadas y que vela por la confidencialidad del mismo. El Equipo de Calidad, que recoge las sugerencias realizadas por docentes y estudiantes para la mejora del proceso, tanto en lo que al cuestionario en sí se refiere como a los pasos en que se desarrolla el mismo.

La Comisión de Coordinación Pedagógica, que conoce el proceso y apoya su puesta en marcha y su desarrollo, discutiendo los pormenores del mismo en los diferentes departamentos didácticos.

Finalmente, el Claustro de Profesores y el Consejo Escolar son informados del desarrollo del proceso y de los resultados globales que se han obtenido, aportando las sugerencias que consideran oportunas.

#### 6. Evaluación de la práctica:

Aunque el objetivo inicial siempre he sido generalizar el proceso al 100% de todo el profesorado, este no se ha cumplido, debido a diversos factores como los que a continuación se detallan:

- Negativa de parte del profesorado a participar en el proceso.
- Aunque se plantea como obligatorio, y así se ha aprobado en la Programación General Anual de Centro, la aplicación del modelo EFQM se considera un modelo humanista y no tiene mucho sentido la obligatoriedad cuando el profesor no piensa hacer uso de estos resultados.
- Al no participar el 100% del colectivo de docentes, los resultados y las medias afectan solo al grupo de docentes que ha participado en cada grupo de estudiantes.

Una vez realizada la evaluación externa destaca como punto fuerte el liderazgo del Equipo Directivo, liderazgo transformador que ha sido presentado para su homologación a la D.G. de la Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano de la Comunidad de Madrid ha sido ratificado, con algunas modificaciones.

#### 7. Resultados, impactos y/o productos que se han derivado de dicha práctica:

Aunque no se ha cumplido el objetivo inicial de generalizar el proceso al 100% del profesorado, el centro lo recomienda como una herramienta de mejora en el proceso enseñanza-aprendizaje ya que supone una fuente de información de suma importancia.

El equipo directivo realiza una gestión fundamental para la actividad docente y la mejora de los resultados académicos. La evaluación está incluida en la Programación General Anual. Los resultados globales por etapa educativa y los generales son informados en la Memoria Anual, al Claustro y al Consejo Escolar.

El equipo directivo gestiona la actividad del centro por procesos. Promueve y consigue una adecuada planificación de la acción docente, implanta mejoras de forma consciente y planificada, planificación que no es otra cosa que la continuación de la política y estrategia de centro.

El equipo directivo ha mejorado los resultados directos: ha conseguido los objetivos propuestos en un determinado periodo de tiempo y los resultados indirectos: escolares, de convivencia y de satisfacción de la comunidad educativa.

Desde el punto de vista del modelo EFQM, es un proceso de *feedback* con nuestros clientes directos, los estudiantes. Sus resultados suponen una fuente de información de suma importancia.

Es un proceso valiente y atrevido para el centro que lo implanta, y para los docentes que participan en él.

Los resultados globales se hacen públicos a través de nuestra web, pudiéndose comprobar los buenos resultados y el grado de satisfacción de nuestros estudiantes con sus profesores.

**BUENAS PRÁCTICAS:****Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares****FICHA RESUMEN****1. País/región en el que se ubica la práctica:****MÉXICO / SONORA****2. Institución promotora u organizadora de la práctica:****Escuela Secundaria Técnica Estatal n° 12 "Prof. Juan Ceballos Ayala"**

La Escuela Secundaria Técnica Estatal n° 12 "Prof. Juan Ceballos Ayala" es una escuela pública oficial, que se ubica en el sector suroeste de la ciudad de Hermosillo, Sonora, México; está inserta dentro de un contexto urbano, pertenece a un nivel socioeconómico medio alto, su población está caracterizada por familias de profesionistas, la mayoría de ellas integradas, sin embargo, la inserción en el ámbito laboral de ambos padres provoca, aunque en menor escala, problemas de disfunción familiar por lo que la responsabilidad de la educación de los hijos no es asumida con conciencia ocasionando graves problemas en la integración escolar de muchos de estos niños y jóvenes que ingresan al plantel, especialmente aquellos que presentan Necesidades Educativas Especiales (NEE) asociados o no a una discapacidad.

La escuela se fundó en 1996, con tres aulas provisionales y, paulatinamente se fue ampliando y consolidando su infraestructura, a la fecha, cuenta con 10 aulas de grupo equipadas con computadora y proyector, 2 aulas telemáticas cada una con pizarrón electrónico, cañón y 20 mini *lap tops* con acceso a internet, una biblioteca, un aula de medios que consta de 30 computadoras conectadas a la red de internet, un televisor, un proyector y un DVD. Tiene una cancha cívica donde se realizan las ceremonias de honores a la bandera y otras actividades que requieran reunir a todo el alumnado. Asimismo, cuenta con 1 cancha deportiva polifuncional, 1 laboratorio de ciencias, 2 laboratorios de cómputo con 35 computadores de escritorio cada uno y 4 talleres a saber: Mecánica, Electricidad, Dibujo Técnico y Computación.

La población escolar es de 1.100 estudiantes, ubicados en dos turnos, 600 estudiantes en el matutino y 500 en el vespertino. Cuenta con un director y dos subdirectores, uno para cada turno, la planta docente está conformada por 30 docentes de asignaturas convencionales, 5 maestros de taller, 2 docentes de educación física, además del personal de apoyo a la educación, intendencia y administrativos.

### 3. Finalidad y objetivos previstos a conseguir con la práctica:

La finalidad de la práctica es la eficientar los procesos de gestión y planeación estratégicas del director escolar, se busca poner en el centro al estudiante y a partir de allí focalizar acciones, actividades y estrategias que le permitan a la Institución la mejora de la calidad educativa que se ofrece a la comunidad.

Es una propuesta práctica que aborda la mayoría los ámbitos de gestión de la función directiva donde se privilegia tanto los rubros académicos y de convivencia escolar como la relación con las familias y la comunidad en general.

Los esfuerzos se concentran en tres grandes grupos y se sugiere trabajar con los colegiados correspondientes en la planeación, organización y definición de un plan de trabajo que se oriente al objetivo y propósito fundamental que es la mejora escolar.

- a) Plan de estudios, materiales educativos y manejo de personal
  - Consejo Técnico Consultivo Escolar
  - Consejo Técnico Consultivo de Zona
  - Asesores Técnicos Pedagógicos del área Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica
- b) Infraestructura/ tecnología
  - Dirección Escolar
  - Consejo Escolar de Participación Social
  - Academia de Tecnología Escolar
  - Comité de Amigos, vecinos y ex-alumnos del plantel
- c) Mantenimiento escolar
  - Dirección Escolar
  - Asociación de Padres de Familia
  - Red de donadores empresariales
  - Sociedad de alumnos
  - Contraloría Escolar

Una vez identificados los problemas o áreas de mejora en cada uno de los grupos se trabaja en el desarrollo de un Plan de trabajo a mediano plazo con cortes semestrales o anuales según sea la necesidad de cada Institución, ya que cada escuela es diferente y, por ende, sus problemas y prioridades serán acordes a su realidad respetando íntegramente los lineamientos que rigen el sistema educativo mexicano.

En ese sentido, pueden surgir diversos proyectos de innovación o cambio que van desde el aprendizaje personalizado, metodologías de proyectos basados en el aprendizaje, donde ya el estudiante encamina su propio aprendizaje y los docentes o educadores asumen nuevos roles, al tiempo que la participación de las familias y la comunidad en general es autorregulada y armonizada con el proyecto general de la escuela.

En el caso particular de la Escuela Secundaria Técnica Estatal “Juan Ceballos Ayala”, se identificaron tres grandes áreas de oportunidad que delinearon el proyecto de innovación a mediano plazo y donde tuvieron cabida, participación y tareas todos los integrantes de la comunidad escolar, a saber:

- Innovación en el replanteamiento de prácticas educativas: establecer la planeación diferenciada, el equipamiento tecnológico de acuerdo a la naturaleza de la asignatura. Implementar el trabajo por proyectos basados en el aprendizaje al interior del colectivo escolar. Establecer el uso de las tecnologías de la comunicación y de la información de manera cotidiana en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Integración educativa: fomentar el respeto a la diversidad, vivir cotidianamente el valor de la solidaridad, introducir el uso de tecnología y software educativos para alumnos con NEE asociados o no a una discapacidad, aumentar el número de docentes de educación especial adscritos a la escuela, lograr instalaciones adecuadas, esto es eficientar los accesos existentes y gestionar la construcción de espacios educativos habilitados con lo necesario para el uso de personas con NEE asociados o no a una discapacidad.
- Cuidado ecológico y ambiental: integrar clubes de ecología socialmente responsables del cuidado del medio ambiente y la comunidad. El club se avoca a tres tareas sustantivas: reforestación y limpieza del plantel, reciclaje y vinculación con la sociedad (asilo, escuelas integradoras de primaria y jardín de niños).

A la par de ir trabajando con los objetivos arriba citados, se fueron estableciendo fuertes vínculos con la comunidad en general logrando integrar redes de apoyo que involucran a asociaciones civiles, gubernamentales, privadas, pequeños comerciantes, familias, vecinos, amigos y ex-alumnos, que beneficiaron el trabajo que venían realizando, en coordinación con la Dirección Escolar, la Asociación de Padres de Familia y el Consejo Escolar de Participación Social.

Con este sistema de colaboración se pudieron conocer estrategias de gestión educativa, de recursos humanos y financieros, de planeación estratégica, de manejo personal y de reuniones, que permitieron proyectar gestiones a mediano plazo, Plan Institucional o Estratégico, y

a corto plazo, Plan Anual de Trabajo, que al implementarse probaron traer grandes beneficios tanto en la transformación de la infraestructura de la Institución como en el equipamiento de las aulas y la adquisición de materiales educativos que eficientizan y potencian el aprovechamiento escolar y, por ende, el mejoramiento de los indicadores educativos del plantel.

#### 4. Descripción de la práctica:

La Escuela Secundaria Técnica Estatal "Juan Ceballos Ayala" ha sido reconocida por desarrollar en los estudiantes de secundaria las competencias básicas de aprendizaje y de inculcar en ellos un esquema de valores sociales que les permita convertirse en miembros valiosos de la sociedad, su educación se proporciona a través de la práctica incluyente y de estrategias innovadoras de enseñanza centrado en el aprendizaje que incorporan el uso sistemático de la tecnología y promueve la conciencia ambiental.

##### *a) Innovación en el replanteamiento de prácticas educativas:*

En las aulas de la Escuela Sec. Téc. n° 12, los proyectos basados en el aprendizaje representan la parte fundamental del proyecto de innovación y replanteamiento de instrumentación didáctica de los planes y programas de estudio. Bimestralmente el cuerpo docente se reúne en lo que llaman "Academias de grado" para compartir sus planeaciones con el resto y seleccionar un tema para el proyecto escolar que sea relevante y despierte el interés de los estudiantes, y que permita abordar completamente los contenidos y competencias que su asignatura marca para ese bimestre. Al hacerlo, puntualizan aquellos temas/contenidos susceptibles de trabajarse de manera transversal identificando oportunidades para la colaboración interdisciplinaria, al tiempo que aseguran que cubren el material requerido tanto para el proyecto como para su área temática.

Una vez que iniciado bimestre, los maestros desarrollan el tema del proyecto escolar de diferentes formas ya sea que los estudiantes trabajen por proyectos la mayor parte del bimestre en algunas asignaturas y en otras los docentes usan métodos diferenciados para la mayor parte de su instrumentación didáctica e incorporan el tema del proyecto en algunas de las sesiones, en todos los casos el proyecto forma parte de los criterios de evaluación de las materias. Los proyectos basados en el aprendizaje permiten a los estudiantes ver la transversalidad del currículo, su relevancia y aplicación en los problemas del mundo real.

Para dar a conocer los resultados del proyecto a la comunidad se organiza una presentación donde se reúnen docentes, autoridades educativas, familias y miembros de la comunidad para escuchar a los estudiantes presentar sus proyectos; un dato que merece la pena comentar es que del inicio de presentaciones a la fecha la asistencia y participación activa de las familias en la escuela mostrando interés en el aprendizaje de sus hijos ha aumentado considerablemente en beneficio de la comunidad educativa.

El uso de la tecnología es necesario durante las presentaciones del proyecto. Los estudiantes a menudo utilizan la tecnología para llevar a cabo sus proyectos, y en muchos casos, utilizan PowerPoint y video para presentar sus resultados. Para alcanzar el nivel actual de integración de las TIC, la escuela tomó dos pasos concretos para apoyar a los profesores y estudiantes. 1. Se equiparon la mayoría de las aulas, incluyendo proyectores multimedia y laboratorios de computación adicionales. 2. Los docentes formaron comunidades profesionales de aprendizaje, mismos que a través del Tecnológico de Monterrey, Microsoft, México y el Instituto de Formación Docente del Estado de Sonora, recibieron varios diplomados, cursos y talleres de capacitación en el uso de las TIC y creación y uso de software educativos que apoyaban la implementación del proyecto institucional.

#### *b) Integración educativa*

La inclusión de estudiantes con Necesidades Educativas Especiales asociadas o no a una discapacidad a todas las áreas académicas ha sido un desafío constante desde la génesis de nuestra institución. Se espera que los estudiantes participen en todas las actividades escolares y en el aula recibiendo clases de los profesores del área de contenido en entornos de educación regular.

Con el fin de obtener una integración real y efectiva de los estudiantes con NEE en la escuela, los maestros regulares mantienen una estrecha comunicación con los docentes especiales a cargo de la Unidad de Atención a la Escuela Regular, USAER #237, que están laborando en el plantel durante 30 horas a la semana, y que de manera constante participan en seminarios y cursos de capacitación para la atención a estudiantes con NEE integrados a la educación regular, esta colaboración entre docentes regulares y especiales permite realizar adecuaciones curriculares pertinentes a la planeación y evaluación que los docentes hacen al organizar sus clases. Al mismo tiempo, se ha iniciado una fuerte campaña para ayudar a toda la comunidad educativa, familias incluidas, para entender las necesidades de los estudiantes con discapacidad; esto para generar ambientes de convivencia y aprendizajes sanos que aseguren las condiciones óptimas para el aprendizaje.

En las clases regulares es posible observar conviviendo y aprendiendo juntos a estudiantes regulares y con discapacidad motriz, auditiva, visual, intelectual con síndrome de Down, TDA, TDAH, autistas, Asperger, entre otros, esto es posible gracias a la voluntad, esfuerzo, capacidad y profesionalismo del colectivo docente regular y especial, del equipo multidisciplinario de la USAER 237 y del personal de apoyo y asistencia a la educación, que han pugnado por hacer de la inclusión educativa una realidad en el día a día de nuestra Institución, contando siempre con el decidido e indispensable apoyo de las familias que se han convertido en uno de los pilares de la inclusión educativa en el plantel, ya que al ser la Secundaria Técnica Estatal "Juan Ceballos Ayala" pionera en la inclusión en este nivel, les ha tocado abrir, en coordinación del colectivo docente, caminos y conciencias para la atención de sus hijos en niveles superiores de instrucción. Gracias a su permanente gestión a favor de la inclusión hemos

visto nacer la Asociación Civil “Tú que Oyes Escúchame” formada orgullosamente en su gran mayoría por familias y maestros especiales de nuestra escuela y que ha sido muy bien recibida por la sociedad en general.

### c) *Cuidado ecológico y ambiental*

Con el fin de elevar la conciencia ambiental en la comunidad escolar, se ha creado un programa ecológico llamado ECOTEC12, centrado en el cuidado del medio ambiente, la biodiversidad y la conservación además de darle un fuerte impulso al trabajo y apoyo a comunidades marginales, personas de la tercera edad de contextos vulnerables y/o internadas en asilos así como una estrecha colaboración con escuelas integradoras de nivel Preescolar y Primaria. Se han invertido largas horas en su desarrollo e implementación para que los estudiantes tomen conciencia de su responsabilidad hacia la ecología y la responsabilidad social como miembros del Club ECOTEC12. Las actividades del club se centran tres áreas sustantivas:

- La reforestación y mantenimiento de la escuela. El club ha participado de una red virtual orientada al cuidado ecológico que tiene su sede en Finlandia llamada Enviroemnt On Line, (ENO) y que en colaboración con otras escuelas alrededor del mundo contribuyen a la plantación de árboles entre muchos proyectos ecológicos más.
- Reciclaje. Los estudiantes participan en un programa de reciclaje PET y aluminio en las instalaciones del plantel y promueven el reciclaje al interior y exterior de la escuela con visitas programada a escuelas del sector.
- Apoyo a comunidades marginales, adultos mayores y escuelas inclusivas. Nuestros estudiantes preparan año con año dos festivales uno de invierno y otro de primavera que presentan en los sitios arriba mencionados acompañados de campañas de donación de cobijas, juguetes y/o recolección de pañales, ensure, despensa o cualquier otro producto o consumible que apoye a las comunidades menos favorecidas.

El programa del festival navideño y del día del niño está realizado con números artísticos y culturales a cargo del Club de Música y su rondalla que ha sido ganadora de concursos nacionales y con presentaciones locales, estatales, nacionales e internacionales, el Club de Danza folclórica y obras teatrales y pastorelas dirigidas por el personal docente de la Institución.

Es una actividad del Club ECOTEC12 que involucra a la mayor parte de la comunidad escolar, desarrollando y viviendo los valores que identifican a nuestra escuela: solidaridad, responsabilidad, respeto a la diversidad, inclusión, estudio, tolerancia, liderazgo, limpieza, honestidad, colaboración, autoestima, iniciativa, perseverancia y esfuerzo.

### 5. Recursos necesarios para su desarrollo (espaciales, temporales, personales):

- Escuela de organización completo.
- Contar con Aula de medios con auxiliar de tiempo completo.
- De un solo turno, matutino de preferencia.

- Conectividad a internet de al menos 2mb.
- Plantilla completa.
- Ubicadas en zona urbana o con conectividad y/o fácil acceso a los centros de maestros, esto por la capacitación y desarrollo profesional del colectivo docente en torno a las áreas de oportunidad y de crecimiento que se identifiquen al reflexionar sobre su práctica docente en el ejercicio de su función y/o para coadyuvar en la mejora de la calidad que ofrezca el plantel donde labore.
- Que el cuerpo directivo permanezca en la escuela al menos un ciclo escolar completo.

#### 6. Evaluación de la práctica:

Un referente de la mejora son los resultados académicos de los estudiantes registrados en las evaluaciones de español y matemáticas de 2009 a 2013 en los exámenes de la Evaluación Nacional del Logro Académico de Centros Escolares ENLACE, en ellos se observa la disminución de la cantidad de estudiantes con bajo nivel (logro insuficiente) a la vez que se incrementa el porcentaje de aquellos que obtienen un logro avanzado.

#### 7. Resultados, impactos y/o productos que se han derivado de dicha práctica:

##### Nivel Internacional

- Destacar dentro del Programa Escuelas Innovadoras en la Enseñanza-Aprendizaje del siglo XXI (*21st Century Teaching and Learning*) al igual que Inglaterra y Brasil (Microsoft).
- Ser seleccionada como Escuela Mentora para apoyar a escuelas alrededor del mundo en sus procesos de innovación en Brasil 2010 y Sudáfrica 2011.

##### Nivel Nacional

- Recibió el premio al mayor incremento positivo del inicio de la aplicación de la prueba ENLACE 2006 al 2012.
- Obtener el primer lugar en el quinto concurso nacional "La Estrategia De Participación Social para una Escuela Mejor, 2013" en la categoría fomento a las actividades recreativas, artísticas y culturales.
- Ser reconocida como la Escuela Innovadora de México por la compañía Microsoft.
- Solo el 2.5 de estudiantes en nivel 1 según resultados en la prueba PLANEA 2015.

##### Nivel Estatal/Local

- Ocupar el 4° lugar en aprovechamiento escolar.
- Ocupar el 1° y 2° lugar en aprovechamiento escolar en el ayuntamiento de Hermosillo par escuelas oficiales según los resultados de la prueba ENLACE 2006-2001.
- Destacar en eventos académicos, deportivos y culturales.
- Resultados Docentes/Alumno.
- Pasar de 12 a 22 docentes con algún nivel en carrera magisterial.
- Promociones continuas de docentes y directivos en el citado programa y ahora con el concurso de promoción son 7 los docentes con cargos directivos, 4 que lograron

su base definitiva y ningún docente con resultado insuficiente de los convocados a la evaluación del desempeño.

- Docentes presentando proyectos en eventos internacionales de innovación educativa.
- Jóvenes que egresan y quedan en su primera o segunda opción una vez presentado el examen CENEVAL para el Bachillerato.
- Estudiantes y docentes participando en proyectos didácticos compartidos con escuelas de diferentes países

### Conclusiones:

La innovación, entendida como la implementación de cambios para la mejora, implica un gran reto para quienes deseen operarla, ya que conlleva afrontar y vencer la resistencia al cambio que caracteriza a la mayoría de las organizaciones y/o personas. Esta resistencia está generada por el miedo y la desinformación, creer que generar un cambio significativo es difícil, pero se hará en la medida que se estimule la participación de todos los involucrados, se motive, se informe y asesore, y de ese modo se logrará consolidar el proyecto de innovación.

Así mismo, consideramos que dos criterios fundamentales para que una escuela persista en el proceso de cambio hasta alcanzar el propósito pretendido, es el liderazgo del directivo y el apoyo irrestricto de las autoridades educativas. El director será el responsable de hacer partícipe al colectivo docente, y a la comunidad educativa en general, del proyecto de innovación, fomentando el trabajo en equipo y la corresponsabilidad, manteniéndolos siempre enfocados hacia la visión de escuela que desean llegar a ser y motivándolos cada vez que el ánimo decaiga y se corra el riesgo de desistir, las autoridades educativas deberán acompañar a la escuela en este proceso, otorgando las facilidades necesarias para hacer más accesible el camino.

Es importante mencionar y destacar que durante los años trabajados (2006-2015) con esta metodología didáctica y modelos innovadores de gestión se ha respetado en todo momento la Política Educativa del país y del Estado así como los derechos laborales de los trabajadores, creemos firmemente que es posible cambiar el rumbo educativo de los planteles de Educación Básica del Estado con propuestas válidas y probadas con niños y jóvenes sonorenses con docentes, directivos y administrativos de escuelas públicas con todos los beneficios y carencias a las que estamos expuestos.

Es posible y viable lograr el reconocimiento social y reivindicar la figura del trabajador de la educación logrando la transformación y mejora de las relaciones escuela-comunidad.

Es posible y viable ofrecer desde la escuela pública formación académica de excelencia y desarrollo de competencias y habilidades de cara al siglo XXI.

**BUENAS PRÁCTICAS:****Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares****FICHA RESUMEN****1. País/región en el que se ubica la práctica:**

**NUEVO LEÓN**, al Norte de **MÉXICO**. La escuela primaria se encuentra ubicada en el municipio de García, fuera del área metropolitana.

**2. Institución promotora u organizadora de la práctica:**

La institución a la que orgullosamente represento en función directiva es la escuela primaria Profesor Jesús Treviño Gómez, turno matutino.

**3. Finalidad y objetivos previstos a conseguir con la práctica:**

La finalidad de nuestro plantel es formar lazos de comunicación horizontal y eficiente con todos los miembros de la comunidad educativa; estudiantes, padres de familia, maestros, administrativos, organizaciones privadas, municipales, etc. De esta manera involucrarlos e integrarlos al quehacer educativo donde cada uno se compromete, creando un sentido de corresponsabilidad entre todos los actores mencionados anteriormente formando una estructura de trabajo que atiende y responde a los mismos objetivos.

Cuando el responsable del plantel mantiene una relación estrecha, atendiendo y comunicando sus problemáticas al mismo tiempo que rinde cuentas, se convierte en una institución transparente e involucrada en el crecimiento integral de sus estudiantes en beneficio a su comunidad. Cuando este ejercicio se repite en diversas ocasiones es cuando los participantes reconocen la posibilidad de generar cambios trascendentes en su contexto.

Desde el interior de las aulas, el escuchar a los estudiantes, saber sus sueños, identificar como ubican su escuela y cuál sería la escuela que ellos quisieran, trabajando con la premisa; ¿qué puedo hacer yo para lograrlo? y después transformarlo hacia los padres de familia en ¿qué podemos hacer como comunidad para formar la mejor escuela?, desde esas preguntas generadoras se parte del sentido de pertenencia.

Es una tarea difícil el propiciar la participación activa de todos los personajes, ya que existen múltiples factores que obstaculizan el quehacer educativo y dañan el sentir de unión, ya sea falta de tiempo de planeación de actividades, debido a excesiva carga administrativa que limita el papel pedagógico que debe fomentar y desarrollar el directivo docente, debido a eso una de las finalidades a su vez es empoderar habilidades y actitudes del personal con el que se cuenta de esta forma, es delegar y reconocer diversos tipos de liderazgo crea una red interna de organización donde cada actor tiene una tarea específica de acuerdo a sus intereses y fortalezas, solo así se podrá abarcar en gran manera el gran compromiso que representa estar al frente de un plantel educativo.

De igual forma los incentivos y el reconocimiento de las virtudes de este personal debe ser brindado ya sea verbalmente o mediante el medio necesario que otorgue el sentido de valoración a su importante labor, ya sea desde lo particular como diplomas a estudiantes hasta padres de familia y docentes por medio de la autoridad máxima en el contexto.

Otra manera de fortalecer el trabajo en equipo es la rendición de cuentas, el generar noticias positivas que den a conocer los avances de todo lo que se realiza al interior de la escuela, desde la realización de una mañana de trabajo hasta exposiciones artísticas.

Es necesario introducirnos a las nuevas formas de comunicación y sacarle provecho, ya sea mediante una plataforma virtual que invite a la comunidad educativa a observar que se realiza dentro de la escuela, todas estas actividades generarán interés y promoverán a la escuela como un centro de crecimiento para todos y retomar el tan mencionado proyecto de escuelas al centro.

Sin dejar de lado nuestra principal prioridad que son los niños, nuestra escuela busca que los estudiantes vean en ella un lugar privilegiado no solo para aprender si no para convivir, ser felices y compartir experiencias importantes entre sus iguales, busquemos ser un lugar donde pueden acudir para sentirse tranquilos, protegidos y queridos.

Para lograr todo eso es necesario atender a toda la población en un nivel de igualdad y equidad, esto quiere decir respetando los diversos niveles de aprendizaje, culturas, costumbres y especificaciones, debido a eso le damos una gran importancia a la inclusión educativa, que ha sido el mayor reto a enfrentar, ya que se carece de personal cualificado y del contexto adecuado para otorgarle el tiempo debido, es un hecho muy conocido que la mayoría de las escuelas cuentan con una sobrepoblación; en nuestro plantel no es la excepción ya que cada grupo tiene alrededor de 40 alumnos, en un espacio reducido, y el docente debe atenderlos a todos.

Existe un gran preocupación por los estudiantes de inclusión ya que el docente debe procurarse herramientas y estrategias, ya sea acudiendo a cursos externos, tomando de su tiempo personal para poder lograr las metas y aprendizajes esperados; como escuela, aprovechamos los pocos espacios con los que contamos (consejo técnico escolar) para reflexionar y concientizar sobre las practicas exitosas que fomentan la inclusión educativa.

#### 4. Descripción de la práctica:

La práctica que se debe llevar a cabo es de gestión, administrativa, pedagógica, de convocatoria, de rendición de cuentas y principalmente basada en apertura y comunicación. Aspectos que se desarrollan mediante la práctica misma, a pesar del cambio de panoramas en aspectos de ascenso a directivo de docente, todavía existe una gran área de oportunidad ya que a pesar de que es de carácter obligatorio llevar a cabo un curso en línea sobre liderazgo educativo en función de dirección, existe mucha teoría, el verdadero aprendizaje existe dentro de la escuela al enfrentar problemáticas y buscar la mejor solución, se encuentra cuando se comparten experiencias con otros directivos en los consejos técnicos escolares de zona, de ahí se rescatan los aprendizajes más ricos y relevantes en la práctica diaria.

En cuanto a gestión, es necesario identificar las necesidades del plantel, priorizarlas, comunicarlas a la comunidad y establecer un plan de trabajo que se proponga solucionarlas, de ahí la estrategia, empeño y empuje del directivo juega un papel muy importante ya que define el rumbo de mejoras en cuanto a infraestructura; es muy importante señalar que es una tarea agotadora donde es necesario tocar muchas puertas, insistir demasiado y darle seguimiento, esto se lleva a cabo en instancias públicas como organizaciones privadas, a su vez es triste aceptar que en muchas ocasiones existe más apoyo en organizaciones privadas que en instancias que tienen más compromiso en resolverlas, la escuela primaria JESUS TREVIÑO GOMEZ, se sostiene del trabajo que las familias, como consejo de participación social, realizan ya sea por medio de aportaciones o apoyos de mantenimiento.

La práctica administrativa de igual manera es muy desgastante ya que es necesario convencer en primera instancia a los padres de familia a que apoyen a la escuela, ya que se logra esto, el economizar y designar prioridades en un centro educativo es complicado porque existen tantas necesidades y solo son algunas las que se pueden solucionar; la negociación y apertura con los consejos de participación social es sumamente importante ya que se deben compartir los mismos proyectos y metas de tal manera que el trabajo se encauce al mismo camino, la comunicación y transparencia es fundamental.

La labor pedagógica y de capacitación es primordial, ya que el directivo debe ser un guía, observador e intervenir pedagógicamente cuando sea necesario, brindando estrategias y sugerencias para optimizar la movilización de saberes, estar en constante revisión de la ruta de mejora, contar con las herramientas adecuadas para dar un seguimiento adecuado a las estrategias globales planteadas en los CTE, asegurar que se cumpla con la normalidad mínima escolar y propiciar la inclusión educativa.

Sin duda, las vistas a grupo son la mejor oportunidad para no solo conocer el estilo pedagógico del docente sino también para reconocer el ambiente de aprendizaje, de ahí se pueden identificar diversos aspectos relevantes, sin olvidar que la observación es de carácter académ-

mico, no en función de juzgar o señalar al maestro observado, de igual manera el ofrecer una retroalimentación de la clase es una excelente oportunidad para afianzar lazos de confianza y corresponsabilidad. El directivo tiene que hacerse presente dentro de las aulas, en los patios durante los recesos en la puerta en las entradas y salidas, deberá reconocerse como una figura muy interesada e involucrada en todo lo que ocurre dentro de la escuela.

Es importante señalar que la figura del directivo debe revolucionarse cambiando esa idea del personaje que se encierra en la dirección lleno de carga administrativa, quien solo sale de la dirección en ocasiones especiales, a un actor que saluda en la mañana a todos los estudiantes, los conoce, identifica qué alumnos se encuentran en riesgo o deserción escolar, que dedique tiempo para realizar juntas de seguimiento con maestros y familias, más que nadie será el quien debe estar empapado de todo lo que sucede al interior.

A su vez, en este aspecto pedagógico deberá generar espacios que propicien crecimiento dentro de su plantel, convocando a cursos, actualizaciones, promociones y demás. Gestionando no solo recursos financieros y promoviendo también cursos hacia la comunidad y alumnos, fomentando el espacio escolar como un espacio de cultura y despegue de talentos para todos.

Debe ser una figura que convoca e invita al crecimiento personal, capaz de responder eficientemente a las diversas problemáticas y rendir cuentas eficientemente, existen diversos instrumentos que complementan el panorama de la realidad vivida, ya sean; graficas, encuestas, muestreos, etc. Cuantos más ejercicios de análisis mejor será el entendimiento del contexto del plantel con una visión objetiva e informada.

#### 5. Recursos necesarios para su desarrollo (espaciales, temporales, personales):

Inicio de la gestión en la escuela 2015

825 estudiantes

21 docentes, 2 maestras de inglés, 1 maestra de apoyo, 4 administrativos, 1 subdirector y su servidora, en total somos 30 en el plantel.

Como se ha comentado anteriormente, los principales recursos necesarios para llevar a cabo esta tarea es el recurso humano ya que de este depende la capacidad de tiempo para intervenir pedagógicamente en las aulas y poder abarcar y supervisar todas los aspectos que una escuela requiere, de ahí la insistencia personal en la valoración y reconocimiento de este, ya que dentro de un plantel el director es una figura de liderazgo pero no por este motivo debe ser la única, es sumamente importante maximizar las capacidades del personal y ubicarlos también como líderes que multiplican propósitos y establecen una red de comunicación eficiente.

De igual manera, detectar habilidades en padres de familia e integrarlos al quehacer docente crea un mejor ambiente de corresponsabilidad. Así mismo el gestionar recursos académicos o de infraestructura en las instancias necesarias es importante, en lo personal el generar cursos, pláticas, conferencias, ya sea para padres de familia, maestros o estudiantes es necesario para desarrollar integralmente.

También el recurrir a redes de apoyo otorga un valor agregado, ya que existe una supervisión y apoyo externo que invita crecer, siendo objetivo, ampliando horizontes, en el caso del plantel se trabaja en conjunto con una organización llamada VÍA EDUCACIÓN, con quien se conforma una red de escuelas que se retroalimentan en experiencias exitosas, formando aprendizajes enriquecedores.

Además, el interés de estar constantemente capacitándose y actualizando, es una necesidad imperante para afrontar los retos que se presentan día a día, el contar con los conocimientos adecuados y actualizados sobre plan y programas, propósitos educativos, estrategias pedagógicas e inclusión.

El tiempo es un factor que en muchas ocasiones sobrepasa el horario de trabajo ya que es muy bien conocido por todos los que trabajamos dentro de una escuela que el trabajo no termina al concluir el turno.

Herramientas digitales son otros recursos importantes ya que permiten el facilitar la comunicación, por otro lado, el manejar a nuestro favor las redes sociales también impulsan la rendición de cuentas y la transparencia en los procesos integrándolos a las actividades que se llevan al interior de la escuela.

#### 5. Evaluación de la práctica:

No existe mejor evaluación en un centro de trabajo que el sentir del personal que trabaja en ella, cuando se trabaja en equipo bajo las mismas consignas el ambiente de trabajo y los avances académicos son notables e impactan directamente en buenas noticias.

También el acompañarla con instrumentos objetivos permite un conocimiento real del plantel ya sea a modo de diagnóstico o de avance en otro momento del ciclo escolar. Un recurso muy valioso para nuestra escuela son las encuestas a diversos personajes del medio educativo, en diferentes momentos del ciclo escolar, donde estudiantes, docentes, familias y administrativos son encuestados en diversos aspectos de desempeño; de esta manera, las respuestas a cada situación son cotejadas y graficadas para generar reflexión y cambios de práctica hacia la mejora.

De la misma manera, los resultados académicos de los estudiantes específicamente en las materias de español y matemáticas, en muestreos mensuales o exámenes bimestrales son un buen referente sobre esta práctica y sus resultados.

El crecimiento de los docentes, ya sea por ascenso o en grados académicos, también son pruebas importantes al evaluar la práctica del directivo, si se cuenta con un personal con antigüedad o si el personal está en constante rotación también ofrece un referente de la estabilidad del plantel.

Tener una actitud de apertura, y ser consciente que todos somos sujetos a ser observados y a su vez atender sugerencias a áreas de oportunidad, es un tema muy relevante que ha generado controversia entre el gremio docente, aun así es importante reconocer el trabajo que se lleva a cabo en una escuela, donde se hace mucho con los pocos recursos que se cuentan; en lo personal, es un orgullo para su servidora pertenecer a la institución en donde laboro, donde los resultados son a base del trabajo de su comunidad, sin apoyo de ninguna instancia de gobierno.

Es también importante señalar que los avances no siempre se miden en números, ya que los más significativos son los que representan cambios de actitud, son por los que en nuestro plantel trabajamos todos los días.

#### 6. Resultados, impactos y/o productos que se han derivado de dicha práctica:

Primeramente, una comunidad más comprometida e integrada a los procesos educativos con el pleno conocimiento de la visión de nuestro plantel y con más interés para participar en esta.

Los resultados académicos, aunque siguen siendo promedios, sí se observan cambios, también en las actitudes de los estudiantes y de las familias, se percibe un ambiente agradable donde todos conocen sus responsabilidades y las llevan a cabo en tiempo y forma.

Existe mayor cooperación por parte de los padres de familia para apoyar a la escuela a mejorar sus instalaciones e infraestructura, así como en cuestión de mantenimiento.

Han ascendido cuatro docentes en los últimos dos años a diferentes niveles de promoción y el personal se ha mantenido igual sin ningún cambio en una escuela que solía ser de rotación constante.

La escuela es una institución el día de hoy reconocida por el trabajo, interés y amor con el que se llevan a cabo sus actividades, contamos con un huerto escolar que se realizó con apoyo del DIF, contamos con el comité de cuenta cuentos donde padres y madres de familia entran a los salones a promocionar la lectura, en cooperación con VÍA EDUCACIÓN ya se dio a conocer esta labor en todo el estado ya que participamos en una portada de un periódico reconocido de la región donde mencionaban el trabajo del comité, somos una escuela inclusiva ya que los docentes se han capacitado para atender diversas necesidades educativas. Contamos con el apoyo de la empresa SIEMENS, quien nos facilita cursos y conferencias para los estudiantes, con temas como empoderamiento de la mujer, ahorro de la economía y crecimiento personal.

Como muestra es una escuela con una alta demanda por parte de la comunidad aunque nuestras aulas se encuentran sobrepobladas.

MARIA SOLEDAD LÓPEZ MORENO

Directora de la escuela

## BUENAS PRÁCTICAS:

## Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares

## FICHA RESUMEN

1. País/región en el que se ubica la práctica:

MÉXICO / MUNICIPIO DE GARCÍA, N. L.

2. Institución promotora u organizadora de la práctica:

Vía Educación, A.C. (Organización de la Sociedad Civil)

3. Finalidad y objetivos previstos a conseguir con la práctica:

Objetivo general del proyecto de Renovación de la Cultura Escolar (RCE):

- Impulsar procesos para la mejora de la calidad en la educación básica a través de la renovación de la cultura escolar, con base en una perspectiva sistémica e integral de los procesos educativos.

Objetivos particulares:

- Diseñar, aplicar y evaluar estrategias de intervención pedagógica en escuelas de educación básica, que favorezcan procesos en los que participe toda la comunidad y se orienten hacia la mejora en la gestión educativa, el desempeño docente, el clima escolar y la participación social.
- Impulsar el desarrollo de políticas públicas que contribuyan a la mejora educativa a través de la transformación de la cultura escolar y mediante el trabajo articulado con autoridades y agentes educativos, así como sectores sociales diversos.
- Contribuir a la construcción de conocimiento en torno a procesos de mejora educativa a través de la renovación de la cultura escolar, a partir de la sistematización de las experiencias generadas.

4. Descripción de la práctica:

Si bien, en el proyecto se trabaja con todos los agentes educativos en cuatro ejes de la cultura escolar: gestión educativa, desempeño docente, clima escolar y participación social, la práctica que está dirigida al fortalecimiento de las funciones de dirección escolar se centran en dos estrategias: el acompañamiento y la formación a directivos, que también están orientadas a renovar la cultura escolar.

Este proceso de renovación implica la revaloración de cada una de las figuras y actores educativos, y los directivos de escuela son parte esencial de este grupo. En su caso, las estrategias de acompañamiento y formación han consistido en lo siguiente:

a) Acompañamiento por parte de un tutor o tutora de Vía Educación en el desempeño de las funciones pedagógicas del directivo para que ejerza su liderazgo y las realice de manera efectiva y eficiente, especialmente las que tienen que ver con:

- Visitas al aula para la mejora del desempeño docente.
- Planeación, desarrollo y evaluación del Consejo Técnico Escolar (CTE) para fortalecerlo como espacio de reflexión y co-aprendizaje para la mejora escolar.
- Fortalecimiento del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS), con la finalidad de activarlo o consolidarlo, según sea el caso.
- Autoevaluación del desempeño de funciones directivas mediante diálogos para la reflexión “uno a uno” con el fin de identificar y atender retos, necesidades y problemas de la escuela.

b) Formación al personal directivo de las escuelas participantes en el programa de RCE para la atención de cada uno de los ejes de la cultura escolar que impulsa el proyecto, a través de los siguientes talleres y eventos académicos ordenados cronológicamente:

- Evaluación para la mejora del desempeño docente .
- Educar para la convivencia escolar .
- Gestión educativa: construyendo la escuela que queremos.
- Mesa de análisis sobre el proceso de renovación de la cultura escolar.
- Foro de participación social y sesiones formativas para líderes de CEPS .
- Sesiones formativas en Consejos Técnicos Escolares colectivos .

#### 5. Recursos necesarios para su desarrollo (espaciales, temporales, personales):

a) Un equipo de tutoría que brinda el acompañamiento; integrado por profesionales con experiencia en procesos educativos. Cada tutor/a atiende alrededor de seis escuelas.

b) Especialistas en los diversos temas que se abordan en los espacios formativos, algunos que forman parte de Vía Educación y otros como colaboradores externos.

c) El espacio para el acompañamiento es la propia escuela, mientras que los espacios de formación han sido proporcionados por algunas escuelas participantes en el proyecto, o bien, por el Municipio de García.

#### 6. Evaluación de la práctica:

Vía Educación cuenta con el área de Investigación y Evaluación conformada por un equipo

de especialistas que brindan apoyo a todos los proyectos de la organización. En este caso, realiza evaluaciones del proyecto de RCE al concluir cada ciclo escolar con la finalidad de conocer los avances logrados, para ello se aplican cuestionarios, se realizan entrevistas a directivos, se recaban testimonios y se comparan los resultados con diagnósticos realizados al inicio del ciclo escolar. Los resultados de estas evaluaciones son el sustento para la planeación de la intervención en siguientes ciclos escolares, dado que permiten reorientar las estrategias que lo requieren o fortalecer aquéllas que han demostrado tener mayor impacto en el proceso de RCE.

#### 7. Resultados, impactos y/o productos que se han derivado de dicha práctica:

- La confianza que se ha ganado con directivos, y la autoridad profesional y moral que le han otorgado al equipo de tutores todos los destinatarios, tanto directivos escolares como personal de supervisión y docente, madres y padres de familia, y autoridades educativas.
- Matriz de Niveles de Logro en el Proceso de Renovación de la Cultura Escolar.
- Directivos que fortalecen su liderazgo y transforman su práctica mejorando en el desempeño de sus funciones.
- CTE y CEPS fortalecidos y trabajando coordinadamente para lograr, junto con toda la comunidad educativa, la mejora de la calidad de la educación que reciben sus niñas y niños.