

# Experiencia directiva

en el CEIP Andalucía de Fuengirola (Málaga)



Juan  
Bueno Jiménez



Director del CEIP Andalucía de Fuengirola (Málaga)

juanbueno1964@gmail.com



En nuestro colegio hemos pretendido siempre adoptar una actitud deliberada para hacer las cosas más simples, huir de la novedad por la novedad para encontrar un camino pedagógico de desarrollo profesional compartido con el compañero. Un camino que debería estar fundamentado en la sensatez y la coherencia. Para ello, el proyecto educativo y los sucesivos planes de formación en el centro han tratado de capacitar profesionalmente a todo el profesorado por medio de prácticas de trabajo colaborativo. Unos indicadores de calidad permiten finalmente la observación y evaluación conjunta del trabajo de aula y centrarnos en prácticas eficaces de enseñanza y aprendizaje

## La cultura del CEIP Andalucía

El colegio público "Andalucía" está en la localidad de Fuengirola. Es uno de los centros docentes más veteranos de la ciudad malagueña. Profesorado, escolares y familias constituyen una comunidad exigente con el rendimiento académico, responsable y participativa. El índice socioeconómico y cultural de nuestro centro para el curso 2014/2015 es -0,35, considerado como "medio bajo". Nuestros valores, creencias y sentimientos colectivos se materializan en símbolos y dispositivos que nuestra comunidad usa a diario o debería hacerlo: la expresión escrita reflejada en distintas publicaciones y tabloneros del centro, la interacción y el aprendizaje dialogado en las aulas, el uso de las TICs, la apertura y el afán comunitario, el jugar la experiencia y el conocimiento del colegio durante doce años de ejercicio de la dirección del equipo directivo actual; constituyen un paso previo único para reinventar nuestro proyecto y consolidar una transformación que se ha hecho ya irreversible.

En el cuadro de la página 45 se muestran los datos de velocidad lectora en palabras por minuto, tomados en distintos cursos desde el 1989/1990. Estamos ante unas pruebas externas aplicadas por la misma persona, el logopeda del centro, con idéntico texto y en las mismas condiciones a lo largo de más de dos décadas. Es un botón de muestra del uso de



los datos sin obsesiones, modo particular de con el que pretendemos trabajar en nuestro colegio.

Durante 12 años en el ejercicio del cargo hemos pasado por distintas etapas; a la mejora del clima social, la celebración de los logros colectivos e individuales, unimos la dedicación por incrementar los rendimientos y establecer las condiciones necesarias para llevar adelante el proyecto de dirección anterior y fruto de aquél, el plan de centro que hace unos cursos pusimos en marcha. Para restablecer el diseño y encontrar las debilidades y fortalezas de nuestro centro y las posibles oportunidades para la mejora, nos sometimos a un DAFO compartido.

### Líneas generales de actuación pedagógica del CEIP Andalucía

El conocimiento del CEIP Andalucía donde presentemos este proyecto directivo, está avalado por 12 años de tareas directivas y de elaboración y desarrollo de nuestro peculiar proyecto educativo. Las líneas pedagógicas de nuestro colegio hablan de TIC y de simplicidad administrativa, además de algunos otros contenidos esenciales. En cualquier caso creemos que hay que definir prioridades, distinguir los medios de los fines y ponerlos al servicio de los objetivos preferentes de la escuela. Algo mucho más importante es entender que documentación no es acción, la simplicidad tiene que estar presente en todos los ámbitos y que el capital profesional y la formación para el rendimiento y los resultados escolares, un camino que todo el profesorado del centro tendría que recorrer. Unos de los problemas del próximo siglo será la redistribución del trabajo, y en las escuelas, entre otros

estamentos sociales, tendríamos que empezar ya a hacer estudio y aplicación de este principio<sup>1</sup>, y abrir con responsabilidad estratégica un espacio a la juventud; promoviendo, en palabras de Hearn<sup>2</sup> una sucesión planificada del liderazgo sostenible y transformador.

Hay aspectos del proyecto educativo que necesariamente tienen que asentarse en estas líneas de actuación pedagógica: el establecimiento de los agrupamientos del alumnado, la asignación de tutorías, la determinación del horario de dedicación de los responsables de los órganos de coordinación docente, el plan de reuniones de estos, etc.

Por tanto, los principios de actuación pedagógica del CEIP Andalucía de Fuengirola son en resumen los siguientes:

- Eficacia y simplicidad administrativa. Distinción entre lo principal y lo accesorio.
- Tener en cuenta los detalles en lo aparentemente accesorio.
- Responsabilidad y rendición de cuentas.
- Transparencia, contribución y participación en las decisiones.
- Plan de Centro orientado al respeto y la convivencia.
- Búsqueda del éxito escolar de todo el alumnado, prevención de dificultades y atención de aquel con necesidades de apoyo específico.
- Competencias y aplicación del conocimiento.
- Plurilingüismo: enriquecimiento del lenguaje y la comunicación a través del proyecto lingüístico de centro.
- Sentimientos y emociones: bienestar físico y mental. La cortesía y los valores.
- El valor del esfuerzo, la dedicación y el trabajo bien hecho.
- Formación del profesorado, desarrollo y capital profesional.
- Colaboración con las familias.
- Uso intensivo de las TIC.
- Cultura andaluza.

Estos principios son el horizonte educativo adonde queremos llegar, la esencia misma de

1 PUNSET, Eduardo. Decálogo de año nuevo [mensaje de blog] [fecha de consulta: 17 de enero de 2013] Recuperado de <http://www.eduardpunset.es/19532/general/decologo-de-año-nuevo>

2 HEARGREVES, Andy y FINK, Dean (2008). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo sostenible en centros innovadores*. Morata: Madrid.

### Cuadro de la velocidad lectora

	1989-1990	1995-1996	1999-2000	2007-2008	2008-2009	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Promedio
1º	49,53	51,13	40,75	59,65	75,00	51,86	85,06	75,45	70,84	62,14
2º	99,77	69,19	76,40	93,81	94,00	71,95	96,48	105,92	90,73	88,69
3º	116,66	93,94	95,84	116,33	109,00	96,93	120,35	110,92	115,70	108,41
4º	140,00	105,21	122,08	130,62	130,00	110,48	140,57	138,18	133,03	127,80
5º	166,80	123,51	129,39	147,25	163,00	123,91	149,46	157,94	148,25	145,50
6º	167,05	153,57	149,44	169,19	196,00	148,84	159,26	172,17	171,66	165,24
Promedio	123,30	99,43	102,32	119,48	127,83	100,66	125,20	126,76	121,70	116,30

nuestra labor docente, hemos de ir recabando y mejorando nuestras fortalezas y robusteciendo las debilidades, y centrar todos nuestros esfuerzos en los niños y niñas, en hacerlos mejores, más preparados para la vida y más cultos.

#### Simplicidad y claridad de metas

Lo hemos dicho anteriormente: actuar con una actitud deliberada para hacer las cosas simples es nuestra premisa de trabajo en el centro. La clave estaría en dotar a la dirección pedagógica de las herramientas que la devuelvan a su cometido natural, centrarnos en lo que hacen los miembros de una comunidad educativa o un claustro y ocuparnos de cómo podemos hacer para que mejoren. Nuestra ocupación y preocupación mayores deberían ser la eliminación de trabas, la búsqueda de la simplicidad y la economía de medios y recursos para hacer de nuestra escuela un lugar donde aprender sin distracciones. En nuestro centro recorremos un camino pedagógico con los compañeros que pretende sustentarse en la sensatez y la coherencia, que evita en lo posible la novedad por la novedad, la simple ocurrencia no fundamentada actuaciones de éxito contrastado.

#### Necesidades

- Trabajar en equipo de ciclo con sensatez y coherencia. Era necesario percibir que el trabajo en común nos satisface y ayuda a mejorar los logros académicos de nuestros alumnos. El reconocimiento y el aprecio mutuo podía conseguirse mediante la puesta en común de habilidades y conocimientos personales.
- Programar tareas con "contenidos imprescindibles" para el desarrollo de las competencias básicas. Establecer una selección de contenidos curriculares que nos lleve a no someternos a la dinámica exclusiva de los libros de texto,

marcando la distinción entre contenidos imprescindibles y deseables.

- Prepararnos para mejorar las competencias lingüísticas en nuestro alumnado: trabajamos por una escuela que habla, conversa, lee y escribe.
- Elaborar el currículo integrado y en consecuencia unas programaciones didácticas de modo que todos los aprendizajes y competencias se aúnen, mejorando las destrezas comunicativas en las distintas lenguas.
- Formarnos adecuadamente para abordar la resolución de situaciones y problemas de lógica-matemática.

#### Objetivos generales

1. Aumentar la implicación del profesorado en los proyectos y actuaciones que mejoren claramente los rendimientos académicos.
2. Planificar para ello un currículo con contenidos relevantes e imprescindibles.
3. Usar un plan de formación en centro del centro para aprovechar los conocimientos de los miembros del claustro y compartir las buenas prácticas y el conocimiento personal.
4. Profundizar en el capital profesional de todo el claustro.

#### El capital profesional

Creemos que para el profesorado el diseño es básico si se pretende una mínima eficacia educativa. Por ello, la planificación no se ve como un fin en sí mismo, inútil y burocratizado; sino como una apuesta por la organización de nuestras enseñanzas de un modo más sensato y coherente. En el camino, en el centro hemos incorporado modelos tradicionales de enseñanza y aprendizaje que se relacionan muy bien con las aportaciones de las competencias básicas a las diferentes materias. Entre otros destacamos el trabajo por proyectos,



CAMBIOS DE PRIMER ORDEN	CAMBIOS DE SEGUNDO ORDEN
Se perciben como una extensión de cambios pasados.	Se perciben como una ruptura con lo anterior.
Se ajustan los modelos preexistentes en el centro educativo.	Se basan en modelos distintos a los que existen en la cultura escolar.
Es coherente con las normas y valores del centro.	Entran en conflicto con las normas y los valores del centro.
Se implementan con el conocimiento y las destrezas que ya existen en el centro educativo.	Requieren de unos nuevos conocimientos y habilidades.
Precisa de los recursos que los responsables de la mejora tienen actualmente en su poder.	Necesitan recursos adicionales, diferentes a los que tienen responsables de la innovación y mejora.
Pueden aceptarse con facilidad al considerarlos por común acuerdo como necesarios.	Pueden provocar algún tipo de resistencia ya que sólo aquéllos que tienen una visión estratégica del centro los ven como necesarios.

Tipos de cambios según  
Manzano, Robert J. Warters,  
Timothy y Macnulty, Brian A.

tareas y centros de interés, los juegos de rol, la investigación y trabajos monográficos, los murales, la comunicación y cartas, los clubes de debate, los paquetes de trabajo con todas las formas de contribución posible, los encargados y uso activo de la responsabilidad, etc.

A lo largo de todo este proceso, donde el fin último no es otro que el conocimiento compartido con prudencia; el aprendizaje de los alumnos cobra un valor básico al ser la piedra de toque en la que confrontar nuestras enseñanzas y prácticas docentes. António Nóvoa<sup>3</sup> nos ofrecía un modelo de formación y desarrollo profesional sustentado en la coherencia, la prudencia y la reflexión compartida:

“Ser profesor, hoy, es rechazar las modas, la novedad por la novedad, y construir un camino pedagógico con los compañeros, un camino que busca la sensatez y la coherencia”

Compartir con los demás las buenas prácticas y la formación en centro es un derecho y un deber del profesorado. En su plan de formación, el centro educativo, en este caso el CEIP Andalucía, fija las pautas de intervención para la formación de su profesorado adscrito. Para ello tendremos presentes las líneas generales de actuación pedagógica y los objetivos para la mejora de los rendimientos escolares previamente aprobados. Ya que las decisiones sobre el “itinerario formativo del profesorado”

3 NÓVOA, António (2007): “El profesor, hoy”. *Cuadernos de pedagogía* nº 374. Diciembre, 2007.

no pueden responder exclusivamente a la propia iniciativa del maestro o la maestra, sino que son fruto de las necesidades detectadas por el centro. En esa línea hemos diseñado nuestro plan de formación en centro.

### Liderazgo para el cambio y el aprendizaje

Encarar los retos de envergadura desde las primeras etapas con paciencia y perseverancia cuando las cosas no van bien son claves en una dirección resolutive. Estamos firmemente convencidos de que es más importante comprometerse con la acción que hacer grandes proyectos. Aunque una práctica sin una sólida teoría carece de propósito y sustento. Para que un proyecto tenga éxito, este debería tener accesibilidad, es decir, tendríamos que comenzar con acciones fáciles de extender entre la mayoría de los implicados, primordialmente el profesorado del centro. Dichas acciones serán evaluadas, mejoradas y aumentadas de manera sostenible.

Hay que evitar los cambios fragmentarios, dispersos en diferentes frentes y objetivos, de acuerdo siempre con las prioridades del proyecto de educativo del centro, centrándose en ideas sustanciales a fin de poder llevar a cabo los cambios con la mayor eficacia. Por ello, para planificar y desarrollar con detalle nuestro proyecto habría que:

- Establecer o recuperar unos objetivos esenciales, concretos y relacionados con el currículum, la instrucción y la práctica educativa y la evaluación de los logros y los resultados obtenidos.
- Establecer unos objetivos concretos para el funcionamiento general del centro.
- Establecer unos objetivos con altas miras y basados en una expectativas de rango superior que todos los escolares puedan lograr.
- Mantener una vigilancia estable y continua, observando el cumplimiento de los objetivos marcados.

Los cambios pueden ser de primer orden y cambios del segundo orden (Ver cuadro anterior en donde se detallan en qué consiste cada cual). El primer orden sustentado en la cultura del centro y en la suavidad de unas reformas paulatinas. Y el segundo orden, más severo y firme y con posibles efectos colaterales de mayor intensidad, pero que en determinados momentos son imprescindibles,



necesarios si se pretenden transformaciones de mayor calado y de una mayor firmeza en la cultura del centro educativo.<sup>4</sup>

Pues bien, el profesorado, mediante un liderazgo bien distribuido, será el verdadero agente del cambio con la ayuda y el estímulo de los equipos de dirección del centro. Para ello, buscaremos aquellos planes, medidas y actuaciones que nos permitan vencer reticencias e inercias ineficaces y hacer de nuestro liderazgo un referente de transformación escolar.

Comprender con Michael Fullan los siete elementos del marco para el cambio nos harán ser mejores en nuestro propósito. Aprenderlos en el plazo de unos años con una disposición a aprender de nuestra práctica, reflexionar sobre ella y buscar las soluciones en nuestro medio. ¿Qué habrá que hacer para provocar en un centro las transformaciones deseadas?

- Ser resolutivo.
- Motivar a todos buscando logros.
- Establecer una colaboración competitiva en el claustro.
- Aprender con determinación en cada proyecto.
- Actuar con una actitud deliberada para hacer las cosas simples
- Conocer, evaluar y medir el impacto de las actuaciones emprendidas.

### Mejora de los resultados protegiéndonos de las distracciones

Para mejorar los resultados con eficacia hay que usar los datos además de otras evidencias y confiar en el capital profesional del magisterio; evitar las distracciones en nuestro proyecto educativo y mantener al profesorado ajeno a cualquier procedimiento o dimensión que le impida centrarse en la mejora real y evidente de los aprendizajes de sus escolares es un objetivo prioritario de nuestro centro.

El equipo directivo se preocupará de valorar los trabajos y proyectos personales de los alumnos, encargándose de valorar cómo van los progresos por equipo docente en las sesiones de evaluación. Facilitará los datos a los equipos implicados para ir haciendo una valoración sustentada en las evidencias y guiada por la continua mejora. Una vez en marcha, el poder de la colaboración representa la principal fuente de apoyo y empuje. Los beneficios del compromiso colectivo van animando a nuevos logros y de ahí a la motivación por conseguirlos.

En esa línea, las celebraciones y eventos complementarios estarán restringido a aquellos que sean totalmente formativos y para ello pondremos todo nuestro empeño en que su planificación por los ciclos y su aprobación por el Consejo Escolar obedezcan al fin primero de la calidad educativa de la actividad programada. Tendríamos también que acordar el material necesario para el trabajo escolar, sujetándonos como ya se ha dicho, a los principios básicos acordados en claustro de profesores. La elección estaría en consonancia con las líneas de simplicidad y trabajo bien hecho de nuestro centro educativo.

Prácticas de Debate del alumnado de 5º y 6º de Educación Primaria del CEIP Andalucía.

4 MANZANO, Robert J. WARTERS, Timothy y MACNULTY, Brian A. (2005). *School Leadership that works. From research to results*, pp.113.



## El profesorado, mediante un liderazgo bien distribuido, será el verdadero agente del cambio con la ayuda y el estímulo de los equipos de dirección del centro

### Indicadores de calidad

Durante los dos últimos cursos, el Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica ha puesto en marcha un catálogo bien definido de indicadores de calidad que pretenden facilitar la autoevaluación y observación eficaz de la práctica docente. El objetivo es hacer visible los entresijos del proyecto educativo en cada una de las aulas del centro (ver Para saber más).

### Evaluación basada en datos y no sólo en datos

Creemos necesario mantener una mayor visibilidad y transparencia de la práctica del aula para que se compartan los métodos para producir un aprendizaje más intenso, más centrado y efectivo. Algunas conductas clave para comprobar que el equipo directivo seguirá esta responsabilidad en su proyecto de liderazgo son las siguientes: visitar las clases con acuerdos previos básicos con lo que se espera encontrar en ellas, para ello se podría elaborar una lista de control compartida con todo el claustro, donde se recoja todo aquello que hay que observar y que ayude a la mejora de los rendimientos y a desarrollar nuestro proyecto educativo. Es muy oportuno también tener un contacto directo y frecuentes con escolares y docentes, para saber de sus preocupaciones y conocer de primera mano sus desempeños reales.

Centrarse exclusivamente en los datos estadísticos derivados de las pruebas tanto internas como las pruebas externas y de diagnóstico no es la única vía para obtener la información relevante del progreso escolar. Si bien los datos en Séneca (aplicación de gestión educativa de los centros andaluces) son apropiados para la extrapolación y cada vez se puede exportar más fácilmente para su manejo; el uso de pruebas y de evaluaciones de diagnóstico aportan información útil, pero no toda ni siempre la más valiosa. Portfolios, presentaciones, cuadernos y trabajos pueden poner en

práctica los ejercicios y actividades que se ensayan en clase para llevar adelante tareas y proyectos más amplios y nos servirán y habrá que tenerlos en cuenta para establecer las relaciones y causas de los resultados escolares. Obtenemos sin duda, información de otras fuentes: del alumnado y sus producciones, de sus textos y discursos, de los aprendizajes reales que se observan, de la conversación sobre enseñanzas y aprendizajes entre los compañeros. No podemos pensar que las pruebas externas son el único medio válido ni el más fiable para la evaluación y mejora de nuestro centro; contamos además con la cara más humana de los datos acudiendo también a un pensamiento alternativo, mirada atenta y diálogo permanente con los miembros de nuestra comunidad •



### PARA SABER MÁS

- Proyecto educativo del CEIP Andalucía  
<http://www.colegioandalucia.org>
- Indicadores de calidad del CEIP Andalucía  
<https://docs.google.com/file/d/0Byvt-T0cS26sR-zdkeFpSVENCZ1E/edit>
- HEARGREVES, A. y FINK, D. (2008). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo sostenible en centros innovadores*. Madrid: Morata.
- NÓVOA, A. (2007): El profesor, hoy. *Cuadernos de pedagogía* nº 374. Diciembre, 2007.
- MANZANO, R.J., WARTERS, T. Y MACNULTY, B. A. (2005) *School Leadership that works. From research to results*. pp.113.
- PUNSET, E. (2013). *Decálogo de año nuevo*. Recuperado el 12-01-2013 <http://www.eduardpunset.es/19532/general/decalogo-de-ano-nuevo>  
El Blog de Eduardo Punset



### HEMOS HABLADO DE

**Motivación para el logro, desarrollo profesional, aprender en cada proyecto, simplicidad, resolución y liderazgo para el cambio, medir el impacto de las actuaciones emprendidas, indicadores de calidad.**

Este artículo fue solicitado por PADRES Y MAESTROS en octubre de 2014, revisado y aceptado en enero de 2015 para su publicación.