

ORIENTACIONES Y EJEMPLO PARA INICIAR EL CAMBIO

Liderar el cambio:

Visualizar la necesidad, construir alianzas y compromisos

En base a las orientaciones del curso:

LIDERAZGO ESCOLAR

PARA EL ÉXITO EDUCATIVO DE TODO EL ALUMNADO

2017/18. UIMP-INTEF

Iniciar la gestión del cambio en la escuela

Eugeni Garcia Alegre, Marta del Campo Casals y Pilar de la Encina

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
ORIENTACIONES.....	6
UN EJEMPLO.....	8

INTRODUCCIÓN

Antes de diseñar un plan de mejora se ha de **liderar el cambio**.

El **objetivo** es conseguir las máximas alianzas y compromisos para elaborar el plan estratégico, es conseguir el empoderamiento del claustro, y en la medida de lo posible del alumnado y las familias.

Los **resultados esperados** en esta fase son:

0. Sensibilizar y buscar alianzas
1. Definir un equipo para elaborar el plan
2. Establecer un proceso de elaboración participativo y eficaz.
3. Pensar en la posibilidad de presentarlo a la inspección de educación y a la Administración Educativa para buscar su alianza y apoyo.
4. y 5. Diseñar, aplicar y evaluar una estrategia para presentar la propuesta y su aprobación al Claustro y Consejo Escolar.

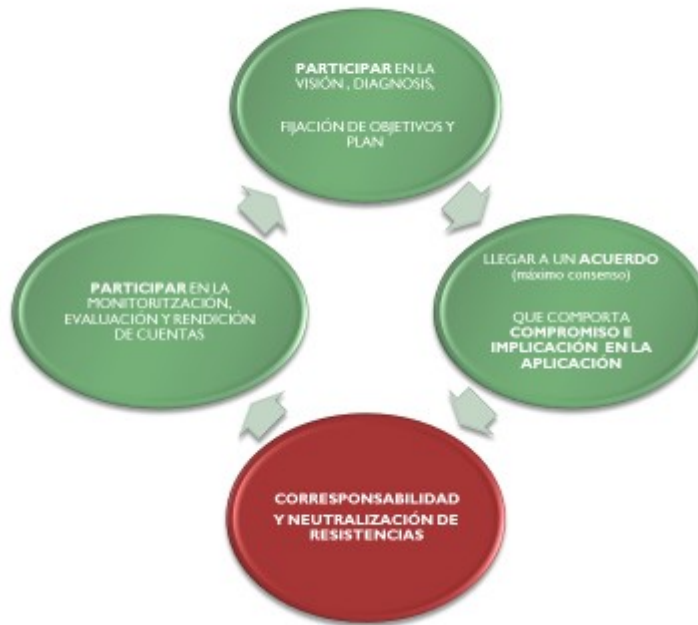
Esta fase es estratégica porque condiciona todo el proceso de diseño del plan y su aplicación futura. Por lo tanto, se ha de desarrollar con una visión táctica y con habilidad. Algunas ideas clave son la participación, el recordar que lo óptimo es enemigo de lo bueno (la perfección e inflexibilidad nos pueden llevar al fracaso), que busca ser un plan compartido para asegurar su aplicabilidad y utilidad, y eso requiere de mucha generosidad del equipo directivo.

Apoyo. Para realizar todas las actividades anteriores en vuestro entorno de trabajo disponéis de los aprendizajes y la red de contactos del curso, y vuestra experiencia. El objetivo es compartir el conocimiento, los problemas y las soluciones. Todos podemos aprender de todos.

ALGUNOS RECORDATORIOS CLAVE DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO



APLICAR EL CICLO VIRTUOSO DE LA PARTICIPACIÓN



Considerar algunas tensiones Derivadas del proceso de cambio

lo importante no puede ser impuesto por mandato (cuanto más complejo es el cambio, menos puede forzarse)

el cambio es un viaje no un modelo (el cambio no es lineal, está lleno de incertidumbres y pasiones)

los problemas son nuestros amigos (los problemas son inevitables y no es posible aprender sin ellos)

la visión y la planificación estratégica no son lo primero (visiones y planificaciones prematuras, ciegan).

ha de existir un equilibrio entre la visión individual y colectiva

tanto las estrategias de arriba abajo como las de abajo a arriba son necesarias

es fundamental una amplia conexión con el entorno (las mejores organizaciones aprenden tanto del interior como del exterior)

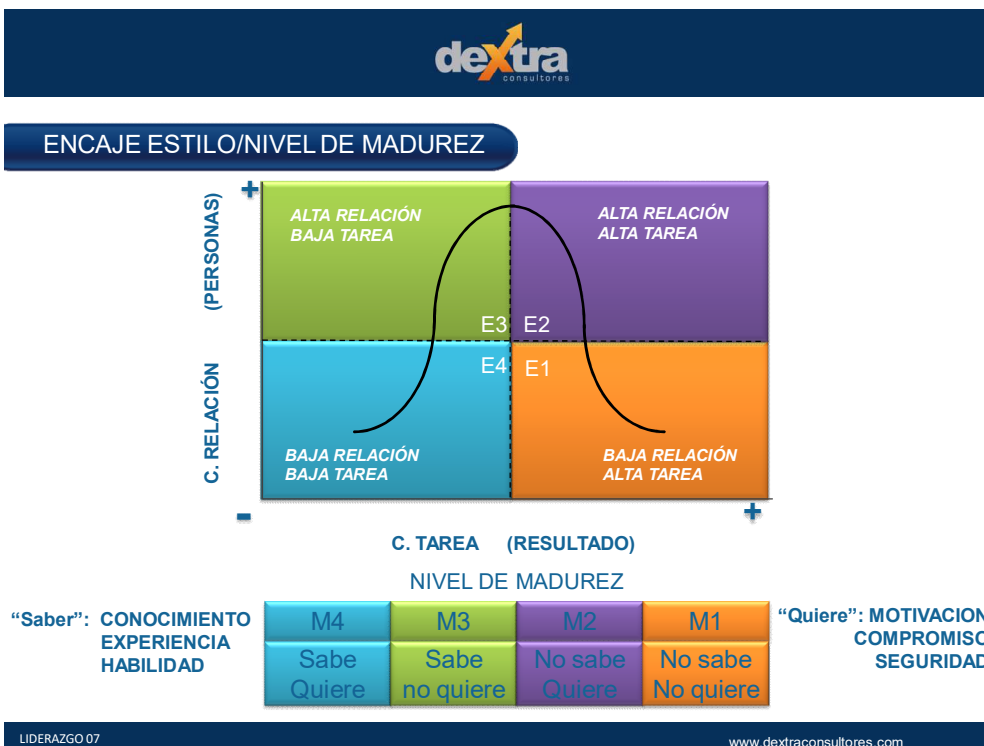
cada persona es un agente del cambio (el cambio es demasiado importante para dejarlo a los expertos)



Fullan, Michael (1993) *Change Forces*

Recordad que es importante que el máximo de docentes, alumnado y familias sientan como suyo el plan y el proceso, y, para ello una buena estrategia es incorporar el máximo de sus aportaciones que sean interesantes para el proyecto.

En HABILIDADES DIRECTIVAS se trabajaron aspectos que pueden ser útiles para la gestión del talento y la complejidad del equipo humano de la escuela:



ORIENTACIONES

OBJETIVO

Conseguir la aprobación, participación y corresponsabilidad del Claustro y el Consejo Escolar en el proceso de elaboración, aplicación y evaluación de un plan estratégico orientado al éxito educativo de todo el alumnado.

ORIENTACIONES/PROPUESTAS:

DIAGNOSIS

Se propone que la dirección elabore un DAFO simple para establecer una **diagnosis inicial sobre el clima en la escuela**, alternativas viables y posibles estrategias para conseguir el objetivo

ESTRATEGIAS, PROCESO/S Y RESULTADO/S ESPERADO/S

Resultados esperados:

0. Sensibilizar y buscar alianzas entre la comunidad educativa y especialmente en el Claustro. Es recomendable oír la voz del profesorado con responsabilidades y de los que crean opinión en el claustro sobre la idea de diseñar un plan para mejorar los resultados escolares de todo el alumnado...así como también del AMPA y delegados del alumnado, y de los padres que son referentes o líderes en la escuela.

1. Definir el equipo responsable de la elaboración del plan (equipo promotor).

Supone determinar quién dirigirá y elaborará materialmente el plan. Se recomienda una composición máxima de 8 personas para que sea operativo y que haya un representante de la dirección. Da seguridad, pero, según el entorno, es mejor que no dirija el equipo, en otros casos sí, depende.

Antes de presentarlo en el claustro, consensuar con las fuerzas vivas la composición del equipo responsable. Si hay alguna estructura organizativa que pudiera asumir el trabajo, utilizarla, no crear una nueva. Escuchar atentamente todas las propuestas e incorporar el mayor número posible de ellas," la perfección es enemiga de lo bueno" y la generosidad acostumbra a tener su recompensa.

2. Establecer el proceso de elaboración

Cómo se irá construyendo y aprobando el plan. Quién y cómo participará antes del CL y CE. Os recomendamos establecerlo con la participación de representantes departamentales, de nivel o ciclo ..., depende de la escuela y su tamaño.

Antes de presentar en el claustro, consensuar con las fuerzas vivas el proceso de elaboración, utilizar las reuniones ya programadas, no convocar otras nuevas si es posible. Evitar la sensación de más trabajo, horas y presión en la medida que sea posible. El objetivo no es trabajar más, sino de una forma más operativa.

3. Complementariamente, en algunos casos, se podría considerar la posibilidad de presentarlo/ponerlo en conocimiento de la Inspección de Educación y/o del jefe de los servicios o delegación territorial, y/o del concejal de educación del ayuntamiento. Puede ser interesante para conseguir su ayuda o simplemente para que estén informados, representa un mayor compromiso del centro educativo. (legítima el proceso y facilita alianzas).

3. Presentación del Plan al Claustro (legitima el proceso y asegura su éxito)

Previamente, es recomendable evaluar la relación existente entre el claustro y la dirección para orientar la forma de presentación. Presentar el plan, escuchar recomendaciones e incorporar aquellas que puedan ayudar al éxito del plan. Intentar conseguir su complicidad durante el proceso y al final del mismo para facilitar la aplicación práctica del plan.

Es importante haber trabajado y consensuado previamente la composición del equipo y el proceso de elaboración. Se aconseja elaborar un documento con la propuesta. La presentación puede ser realizada por el director/a o por todo el equipo directivo y/o equipo directivo ampliado que acostumbra a conseguir más apoyo, pero depende del clima en el claustro y tamaño del centro educativo, es una decisión estratégica.

4. Presentación al Consejo Escolar (legitima el proceso)

La decisión de si debe ser el director/a y/o su equipo quién presente el plan al Consejo Escolar también es una cuestión estratégica, variará según las circunstancias de cada centro. Elaborar un documento de presentación que puede ser igual o diferente al del claustro, normalmente menos técnico y más sencillo.

Es importante haber trabajado y consensuado previamente la composición del equipo y el proceso de elaboración. Una presentación del director/a con el apoyo y o conocimiento del AMPA puede ayudar. Estaría bien explicarlo previamente al AMPA y recoger todas sus sugerencias e incorporar el máximo posible de las que sean compatibles con el plan.

Estrategia:

Pensar cuál puede ser la composición del equipo dinamizador y el proceso de elaboración más adecuado en vuestra escuela según el clima y predisposición, el objetivo es conseguir la máxima participación, consenso e implicación. Es muy difícil alcanzar el 100%, por no decir imposible, un mínimo deseable es la mayoría del CL y CE.

Documentación de apoyo:

Os facilitamos una ficha de cada uno de los apartados anteriores que, de una forma muy somera, pautas y describe la estrategia seguida y el resultado obtenido. Ver propuesta de modelo en las páginas siguientes. Entre paréntesis, y en letra pequeña os hacemos algunas recomendaciones.

Como estrategia general se propone que cada escuela busque el sistema de participación más adecuado previo al CL y CE, no hay soluciones generales.

Documentación aportada por los centros educativos del curso:

Dado que la finalidad es compartir el proceso para favorecer el aprendizaje entre iguales, hemos de partir de una relación de confianza y prudencia en el uso de toda la documentación compartida, que es exclusivamente para aprender los unos de los otros. Cualquier otro uso requiere la autorización del centro correspondiente.

Os recomendamos que la documentación aportada esté redactada en positivo, no ha de ser ofensiva para ningún colectivo y se ha de evitar ser una posible fuente de conflicto.

EVALUACIÓN

Seguramente vale la pena evaluar y reflexionar sistemáticamente sobre el proceso y los resultados como una forma de mejorar continuamente el proceso y, por lo tanto, asegurar el éxito final.

UN EJEMPLO

CENTRO EDUCATIVO Y CARACTERÍSTICAS

Centro educativo: Centro de Educación Primaria El Faro
 Núm. de alumnos aprox.: 480 Núm. de grupos: 19 Núm. profesores: 30

Margen de mejora por curso (datos 2013/14)

(% de alumnado que aprueba sobre los matriculados por etapa y curso) Suprimir las filas de la tabla que no correspondan

Etapa /curso	% familias satisfechas
INFANTIL	
1º	70
2º	70
3º	70
Etapa /curso	% aprobados/matriculados
PRIMARIA	
1º	90
2º	86
3º	82
4º	78
5º	76
6º	75

0. DIAGNOSIS SOBRE EL CLIMA EN LA ESCUELA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Apoyo Servicios educativos 2. Apoyo de la Inspección 3. Apoyo del ayuntamiento 4. Curso en red para elaborar un plan a medio plazo	1. 50% plantilla inestable 2. Recortes de plantilla y recursos económicos 3. Entorno complejo 4. Escasa oferta formativa
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Profesorado implicado 50% 2. AMPA implicada (10% padres) 3. Dirección innovadora con ganas de generar valor público en educación.	1. Resultados escolares mejorables 2. Alto absentismo 3. Proyecto educativo poco compartido en su aplicación práctica

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

1. La escuela tiene margen para mejorar los aprendizajes de todo su alumnado.
2. El claustro está desmotivado por el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos.
3. La escuela dispone del apoyo de una parte del profesorado y padres, inspección de educación, servicios educativos y ayuntamiento.
4. Durante el curso 2014/15 se dispone de la oportunidad de un acompañamiento externo especializado y compartir el proceso con otros centros educativos.
5. El curso 2014/15 es un buen momento para elaborar un plan de mejora a medio plazo para el éxito educativo de todo el alumnado, a partir de los apoyos que tiene la escuela, y aprovechar el acompañamiento que ofrece el curso en red.

1. DEFINICIÓN DEL EQUIPO RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN

ESTRATEGIA A SEGUIR/SEGUIDA (antes de presentar en el claustro, es recomendable oír la voz del profesorado con responsabilidades y de los que crean opinión en el claustro sobre la composición del equipo responsable, teniendo en cuenta un máximo de 8 para que sea operativo. Si hay alguna estructura organizativa que pudiera asumir el trabajo, utilizarla, no crear una nueva. Escuchar atentamente todas las propuestas e incorporar el mayor número posible de ellas, "lo perfecto es enemigo de lo bueno" y la generosidad acostumbra a tener su recompensa)

Dado el clima de la escuela, el director/a se reunirá individualmente con los coordinadores de nivel para exponer la voluntad de diseñar un plan de mejora a medio plazo con la participación de la comunidad educativa.

En las reuniones se expondrá el objetivo/s (mejorar el clima y los resultados escolares de todos los alumnos), lo que comporta la necesidad de establecer un equipo que lidere y se responsabilice de su elaboración y puesta en práctica.

Se propone que el equipo lo constituya la directora con el profesorado que coordina los ciclos y la secretaria del centro. A la jefa de estudios se le propone que forme parte del equipo, pero se le exime de elaborar materialmente el plan por la alta carga de trabajo que tiene.

RESULTADO: Composición del equipo responsable: (máximo 8 y 5 es un buen número)

Las personas entrevistadas están de acuerdo en formar parte siempre que el proceso sea operativo y no implique muchas reuniones más.

El equipo se denominará equipo promotor y lo constituirán.

1. Anna (directora). Coordina el equipo.
2. Ricardo.... (secretario). Función de secretaría
3. Carmen... (coordinadora de educación infantil). Miembro
4. María.... (coordinadora 1r ciclo). Miembro
5. Tomás... (coordinador 2º ciclo). Miembro
6. Julia ... (coordinadora 3r ciclo). Miembro
7. Ángeles... (jefa de estudios). Miembro si carga de trabajo específica.

(Los cargos pueden tener otra denominación de acuerdo con nuevas estructuras derivadas de la aplicación de la LO&LOMCE...).

EVALUACIÓN Y RECOMENDACIONES (a tener en cuenta en el proceso de elaboración del plan)

El proceso ha funcionado muy bien porque cada una de las personas ha podido mantener un intercambio de impresiones individual y franco con la directora.

Se detecta que el profesorado está desmotivado y un plan de las características del que se propone puede ser un revulsivo para neutralizar la desmoralización del profesorado.

Queda de manifiesto que el profesorado, en general, está cansado y el plan ha de llevar a la escuela a trabajar mejor y de forma más compartida, evitando pérdidas de tiempo y documentación inútil.

2. PROCESO DE ELABORACIÓN

ESTRATEGIA A SEGUIR/SEGUIDA (antes de presentar en el claustro, es recomendable oír la voz del profesorado con responsabilidades y de los que crean opinión en el claustro sobre el proceso de elaboración, utilizar las reuniones ya programadas, no convocar otras nuevas si es posible. Evitar la sensación de más trabajo, horas y presión en la medida que sea posible)

Se aprovechan las reuniones de definición del equipo de trabajo, que coinciden con las de la Comisión de Coordinación Pedagógica, para comentar también la metodología de elaboración del plan de mejora.

RESULTADO:

El diseño compartido del plan estratégico de mejora y las actividades palanca necesita un curso entero de trabajo.

Programa de trabajo orientativo Es el calendario de qué, quién y cuándo.

1. Sensibilización y búsqueda de alianzas (septiembre)
2. Planteamiento institucional (octubre)
3. Diagnóstico. DAFO (noviembre)
4. Mapa estratégico (diciembre y la mitad de enero)
5. Indicadores y Plan estratégico de mejora (2ª mitad de enero y febrero)
6. Diseño de las actividades palanca (marzo, abril y mayo)

Se propone aprovechar las reuniones programadas de coordinación de ciclo y entre ciclos con la dirección como foros para participar en el proceso de elaboración del plan que finalmente se llevará al claustro para su aprobación.

Complementariamente el equipo promotor realizará consultas a los miembros del claustro a través de un formulario Google. Esta herramienta se utilizará también para preparar las reuniones y cuando los temas no se puedan tratar suficientemente en las reuniones programadas.

El equipo promotor elaborará una propuesta de calendario para la integración del diseño del plan de mejora en las reuniones ordinarias, se llevará al claustro el día de la presentación del plan. Excepcionalmente se podrá fijar alguna reunión adicional.

EVALUACIÓN Y RECOMENDACIONES (a tener en cuenta en el proceso de elaboración del plan)

La integración del proceso de elaboración del plan de mejora en las reuniones ordinarias ha facilitado su aceptación.

Es muy importante preparar bien las reuniones en el proceso de elaboración para que el profesorado tenga la percepción de utilidad y no de pérdida de tiempo.

Estudiar la posibilidad de utilizar un formulario Google para plantear cuestiones antes de las reuniones y trabajar en base a la síntesis de los resultados obtenidos, síntesis que se comunicará antes de la reunión.

3. PRESENTACIÓN A LA INSPECCIÓN DE EDUCACIÓN Y DIRECTOR/A DE LOS SSTT

ESTRATEGIA A SEGUIR/SEGUIDA (evaluar previamente la relación existente para orientar la forma de presentación. Presentar el plan, escuchar recomendaciones e incorporar aquellas que puedan ayudar al éxito del plan. Intentar conseguir su complicidad durante el proceso y al final del mismo para facilitar la aplicación práctica del plan).

La dirección ha decidido compartir la propuesta con la Inspección de educación antes de su presentación al Claustro, dado que es una persona implicada y sus reflexiones y consejos han sido útiles para el buen funcionamiento de la escuela.

Siguiendo el consejo de la inspección, de momento, se renuncia a presentar la propuesta a la directora de los SSTT. La inspectora se compromete a explicárselo.

RESULTADO

Reuniones y documento de presentación

Con la inspectora se comparte el borrador del *Power Point* que se va a presentar al Claustro y, posteriormente, se le facilita el definitivo.

La inspectora plantea/introduce una reflexión sobre la utilidad de la participación del profesorado en el proceso para conseguir su implicación y compromiso, así como también la ponderación en la presentación del Consejo Escolar para no generar expectativas desmesuradas.

Se acuerda un seguimiento trimestral de la marcha de la propuesta, y la inspectora se compromete a formular preguntas sobre el desarrollo y la concreción del plan como elementos para la reflexión. También se compromete a aportar y/o buscar buenas prácticas de enseñanza-aprendizaje, referencias de material didáctico y de formación para que puedan ser consideradas por la escuela en el momento de elaborar el plan estratégico y la concreción de actividades.

EVALUACIÓN Y RECOMENDACIONES (de las reuniones a tener en cuenta en el proceso de elaboración del plan)

El haber compartido la propuesta con la inspección ha sido muy positivo dado el respeto que esta tiene por la autonomía de la escuela y su actitud de ayudar a la generación de valor público en educación.

Desde la perspectiva de la escuela, su participación en el proceso le aporta conocimiento y también facilidad para entender futuros problemas y posibles soluciones para la escuela, y es especialmente útil si los SSTT pueden o tienen que intervenir en su solución, o en el momento de asignar recursos a las escuelas.

4. PRESENTACIÓN AL CLAUSTRO

ESTRATEGIA A SEGUIR/SEGUIDA (Es importante haberlo trabajado y haber consensuado previamente la composición del equipo y el proceso de elaboración. Una presentación dirigida por el director/a y presentada por todo el equipo directivo y/o equipo directivo ampliado acostumbra a conseguir más apoyo, pero depende del clima y tamaño del centro educativo)

La directora se ha reunido con los miembros del equipo promotor y han acordado realizar una presentación compartida. La directora realiza la presentación global y gestiona los acuerdos sobre la aprobación del equipo promotor, la metodología de trabajo propuesta y el calendario. Tres miembros del equipo promotor presentan/explican una parte del *Power Point*.

La actitud durante la presentación es escuchar atentamente, dar todas las explicaciones necesarias y recoger el máximo de propuestas que no vayan en contra de los ejes básicos del plan.

RESULTADO:

Documentación de la presentación (adjuntar):

Power Point singularizado, para adaptarlo a las particularidades de la escuela, a partir de las aportaciones del foro del curso.

% Participación (asistentes al CL/nº miembros CL): 95 % (19/20)

% Consenso (votos afirmativos/asistentes CL): 79 % (15/19)

El claustro aprueba la composición del equipo promotor, la metodología de trabajo/participación y el calendario.

EVALUACIÓN Y RECOMENDACIONES (de la sesión del claustro a tener en cuenta en el proceso de elaboración del plan)

Durante el claustro hubo intervenciones positivas de agradecimiento por haber pensado en la posibilidad de mejorar la situación actual, que se caracteriza por una apatía y desmotivación bastante general. Otros plantean sus dudas de que la propuesta no sea otro "embolado" generador de planes inaplicables, papeles inútiles y que en definitiva sea una pérdida de tiempo.

La conclusión es que el Claustro ha otorgado su confianza y cooperación, más o menos entusiasta, para participar en el diseño de un plan a medio plazo. Tres personas han votado en contra y una se ha abstenido.

Queda claro que el equipo promotor ha de trabajar para conseguir una participación "ilusionante", que sea muy operativa y, por lo tanto, que el profesorado tenga la percepción de que no se pierde el tiempo en las reuniones y que el resultado es satisfactorio.

5. PRESENTACIÓN AL CONSEJO ESCOLAR

ESTRATEGIA A SEGUIR/SEGUIDA (Es importante haberlo trabajado y haber consensuado previamente la composición del equipo y el proceso de elaboración. Una presentación del director/a con el apoyo y o conocimiento del AMPA puede ayudar. Estaría bien explicarlo previamente al AMPA y recoger todas sus sugerencias e incorporar el máximo posible que sea compatible con el plan)

La directora presenta al Consejo escolar la propuesta de una forma simplificada y de forma ponderada, sin generar grandes expectativas, poniendo sobre la mesa los aspectos positivos del proyecto y las dificultades para llevarlo a buen puerto.

El profesorado se posiciona a favor dado que representa al claustro, y argumenta apoyarlo como consecuencia de su posicionamiento personal. Los padres y el representante del ayuntamiento, de entrada, valoran muy positivamente la propuesta dado que está orientada a mejorar los resultados escolares del alumnado.

La directora previamente se había reunido con el AMPA y el representante del ayuntamiento para explicarles la propuesta que se iba a presentar, aclarar dudas y recoger opiniones.

Documentación de presentación (adjuntar)

Power Point singularizado, para adaptarlo a las particularidades de la escuela, a partir de las aportaciones del foro del curso.

% Participación (asistentes al CL/nº miembros CL): 100 %

% Consenso (votos afirmativos/asistentes CL): 100 %

El Consejo Escolar aprueba la composición del equipo promotor, la metodología de trabajo/participación y el calendario. Ha pedido que se le informe trimestralmente de la evolución de la propuesta.

EVALUACIÓN Y RECOMENDACIONES (de la sesión del CE a tener en cuenta en el proceso de elaboración del plan)

El posicionamiento del Consejo Escolar es favorable por unanimidad, se han generado expectativas positivas y, por lo tanto, la escuela ha adquirido un importante compromiso que obliga a que el proceso llegue a buen fin.

Durante el desarrollo de la propuesta es necesario mantener una posición ponderada ante el Consejo Escolar para no generar expectativas desproporcionadas que después puedan derivar en frustración.