

# Participación Educativa

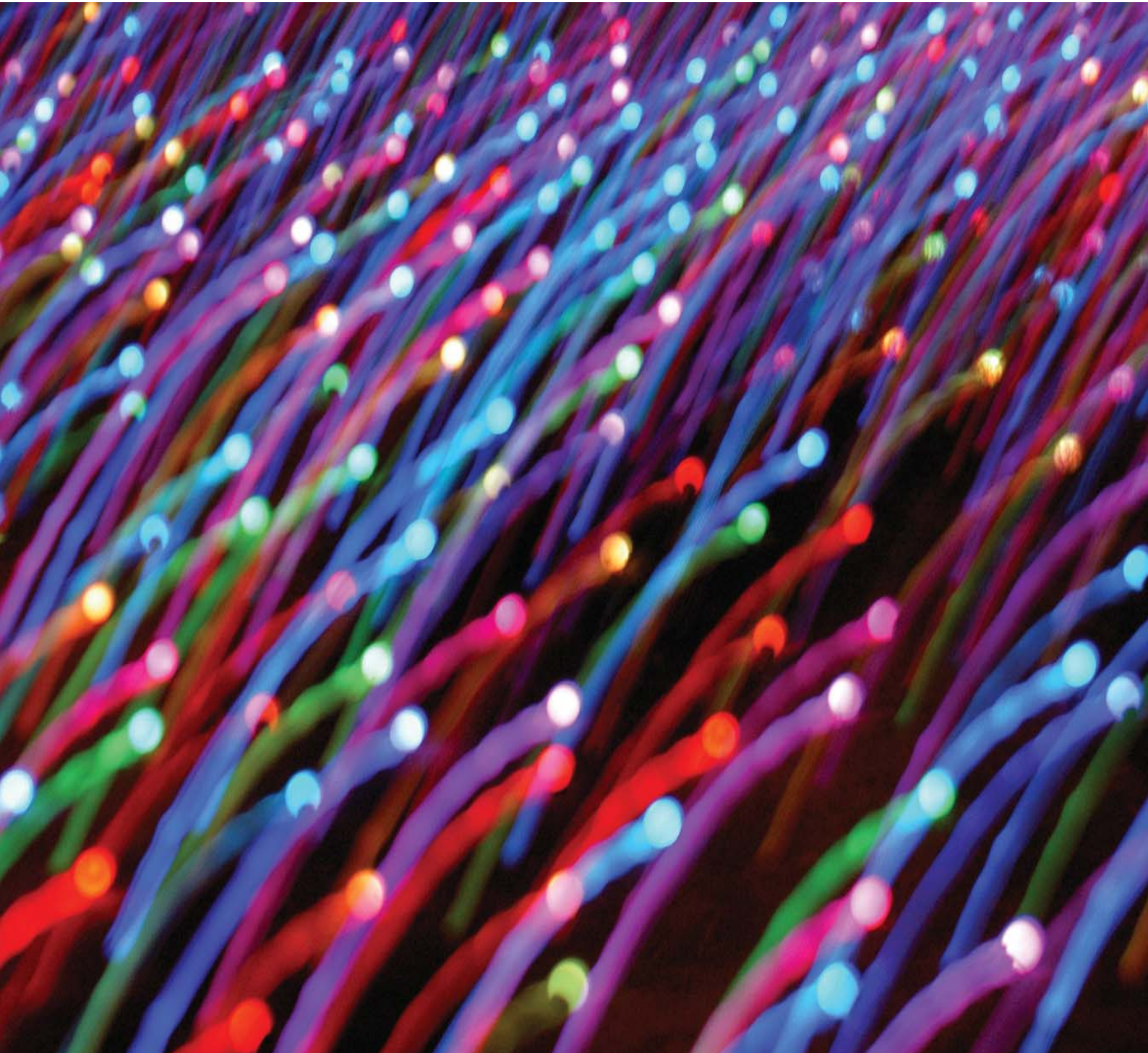
REVISTA DEL CONSEJO  
ESCOLAR DEL ESTADO

Ministerio  
de Educación, Cultura  
y Deporte

Consejo  
Escolar  
del Estado

**Escuelas de éxito.  
Características y experiencias**

Segunda Época/Vol. **3**/N.º **4**/2014/Número extraordinario



# PARTICIPACIÓN EDUCATIVA

SEGUNDA ÉPOCA/VOL. 3/N.º 4/JUNIO 2014/NÚMERO EXTRAORDINARIO

## ESCUELAS DE ÉXITO. CARACTERÍSTICAS Y EXPERIENCIAS

### ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

#### Consejo de dirección

##### Presidencia

Francisco López Rupérez  
Presidente del Consejo Escolar del Estado

##### Vicepresidencia

María Dolores Molina de Juan  
Vicepresidenta del Consejo Escolar del Estado

##### Secretario

José Luis de la Monja Fajardo  
Secretario del Consejo Escolar del Estado

##### Vocales

Montserrat Milán Hernández  
Consejera de la Comisión Permanente  
Roberto Mur Montero  
Consejero de la Comisión Permanente  
Jesús Pueyo Val  
Consejero de la Comisión Permanente

#### Consejo editorial

María Dolores Molina de Juan  
(Consejo Escolar del Estado)  
José Luis de la Monja Fajardo  
(Consejo Escolar del Estado)  
Isabel García García  
(Consejo Escolar del Estado)  
M. Almudena Collado Martín  
(Consejo Escolar del Estado)  
Antonio Frias del Val  
(Consejo Escolar del Estado)  
Juan Ramón Villar Fuentes  
(Consejo Escolar del Estado)  
Juan Luis Cordero Ceballos  
(Consejo Escolar del Estado)

#### Consejo asesor

Bonifacio Alcañiz García  
Francisco J. Carrascal García  
Julio Delgado Agudo  
José Antonio Fernández Bravo  
Mariano Fernández Enguita  
Alfredo Fierro Bardaji  
José Luis Gaviria Soto  
Samuel Gento Palacios  
María Luisa Martín Martín  
José María Merino  
Sara Moreno Valcárcel  
Arturo de la Orden Hoz  
Francesc Pedró i Garcia  
Beatriz Pont  
Gonzalo Poveda Ariza  
María Dolores de Prada Vicente  
Ismael Sanz Labrador  
Rosario Vega García

Fotografías: <http://bit.ly/1bwWS45>

ISSN 1886-5097

NIPO 030-14-177-X

DOI 10.4438/1886-5097-PE

[ntic.educacion.es/cee/revista](http://ntic.educacion.es/cee/revista)

[participacioneduca@mecd.es](mailto:participacioneduca@mecd.es)



### Presentación

Francisco López Rupérez **3**

### Entrevista

Emiliana Vegas, *Jefa de la División de Educación del Banco Interamericano de Desarrollo* **5**

### Aspectos generales

*50 años del movimiento de "escuelas eficaces": lecciones aprendidas para el siglo XXI.* María Castro Morera **9**

*Buenas prácticas de escuelas eficaces del País Vasco. Metodología y primeros resultados.* Luis Lizasoain Hernández y Araceli Angulo Vargas **17**

*PISA para Centros Educativos. Un proyecto internacional para el éxito escolar.* Ismael Sanz Labrador y Guillermo Gil Escudero **29**

*Las escuelas de éxito. Características y experiencias.* Las escuelas de éxito. Características y experiencias **39**

### Buenas prácticas en escuelas de éxito españolas

*La transformación del CEIP "Ramiro Soláns" a través del Proyecto Global de centro "Entre Todos".* Rosario Blanco Martínez, Rosa Llorente y el claustro de profesores del CEIP "Ramiro Soláns" de Zaragoza (Aragón) **43**

*Te guiamos en el laberinto de la Orientación y el Empleo.* Profesorado del "CIFP Mantenimiento y Servicios a la Producción". Langreo (Principado de Asturias) **59**

*Proyecto Newton. Matemáticas para la vida: una vía para el aprendizaje significativo de las matemáticas.* Consejo Escolar de Canarias y la Sociedad Canaria de Profesores de Matemáticas "Isaac Newton" **69**

*Integración familiar y cultural: caminando hacia el éxito escolar.* CEIP "Santa Amelia". Ciudad Autónoma de Ceuta. Rafael Carlos Falcón Ibarra, Secretario del CEIP Santa Amelia **77**

*Respeto y esfuerzo, las claves de un éxito.* IES "Lancia", León (Castilla y León). Director del IES "Lancia" **93**

*Los premios San Clemente y Bento Spinoza: una apuesta por los sueños y la lectura.* IES "Rosalia de Castro", Santiago de Compostela (Galicia). Ubaldo Rueda Soto, Maribel Martín Misol, Margarita Prado Fernández, Rosa López Gato y Francisco López Piñeiro **101**

*Gestión de calidad y autonomía, una experiencia de éxito.* IES "La Flota", Murcia (Región de Murcia). José Hernández Franco y M<sup>a</sup> Antonia López Megías **111**

### Recensiones de libros

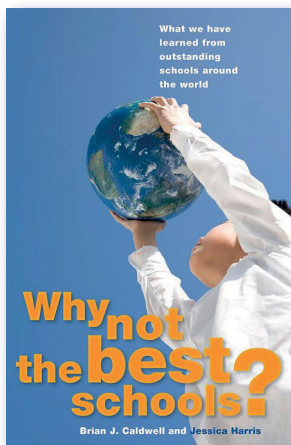
*"La cuarta vía. El prometedor futuro del cambio educativo"* (Shirley, D.; Hargreaves, S. 2012). José Manuel Arribas Álvarez **125**

*"Why not the best schools?"* (Caldwell, B.; Harris, J., 2008). Verónica Azpillaga Larrea **130**

*"Getting Value Out of Value-Added: Report of a Workshop"* (Braun, H.; Chudowsky, N.; Koenig, J. 2010). Luis Joaristi **134**

*"The Dynamics of Educational Effectiveness: A Contribution to Policy, Practice and Theory in Contemporary Schools"* (Creemers, B. y Kyriakides, L., 2008). Samuel Gento Palacios **138**





## Why not the best schools?

**Caldwell, B.; Harris, J.**

*Camberwell Victoria: Hacer Press. (2008)*

El concepto de “mejores escuelas” es entendido de acuerdo con la idea de que pueda ser un valor que todos los centros escolares pueden conseguir, más allá de sus características contextuales; logros medibles y universales a los que todos los centros puedan aspirar. Sobre esta premisa, el libro titulado “*Why not the best schools?*” ofrece dos respuestas importantes para las Ciencias de la Educación. Por una lado, nos encontramos con una respuesta operativa a la realización de pruebas de evaluación sistemáticas y comparadas. Sin perjuicio de que puedan servir para describir índices de logros en los diferentes contextos y de distintas destrezas, emerge con fuerza la función de identificación del grado de consecución de los objetivos propuestos en los diferentes sistemas educativos. Más allá de medir un nivel determinado, esas identificaciones resultan sumamente válidas para, tras su análisis, comprender cuales son las influencias merecedoras de atención tanto para el cambio como para que sean potenciadas. Este hecho cobra una gran relevancia impulsando la cultura de la evaluación como integrante de procesos activos de mejora continua.

Unido a ello, nos encontramos con la segunda respuesta; esto es, con la comprensión de funcionamientos asociados a logros altos. El libro describe características transferibles de centros. El objetivo, repercutir en los funcionamientos de escuelas con logros más modestos y puedan activar vías de cambio hacia la mejora, otro gran reto para la Pedagogía contemporánea. Así, encontramos la identificación de dimensiones universales del funcionamiento de los centros educativos que aparecen directamente implicados en determinadas formas, con los altos logros que obtienen. Dimensiones que, por su carácter moldeable, se muestran adaptables a cada contexto; y, en cualquier caso, activan el pensamiento sobre el valor de la educación y su mejora, con todo lo que ello supone.

A continuación, se muestran las ideas principales que se recogen en esta publicación de Caldwell y Harris.

### 1. ¿Por qué conformarse con menos de lo mejor?

En una convención realizada en 2008 se formuló la cuestión de por qué no plantearse que pudieran las mejores escuelas corresponder a Tasmania? El tema tenía mucha miga ya que Tasmania era el país que había obtenido los resultados más bajos en las pruebas denominadas PISA (*Program for International Student Assessment*), realizada por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) en 2006.

Detrás de aquel planteamiento latía la idea de que la obtención del éxito escolar pudiera estar asegurado para todos los estudiantes, independientemente de las desventajas socioeconómicas que pudieran contar sus contextos de vida. Sin lugar a duda, un reto clave en el propósito de los centros educativos de todo el mundo.

Aquella iniciativa cobró sentido cuando los autores de este libro, publicaron en un diario de Tasmania un artículo en el cual se describieron cuestiones relacionadas con el sistema educativo de Finlandia, siendo éste el que mejores logros obtenía en las pruebas PISA. Pocos días más tarde, en un artículo de opinión, alguien publicó algo así como “si leo una vez más algo sobre las maravillas de la educación en Finlandia y cómo nosotros deberíamos copiarles, me temo que vomitaré”. Se cuestiona así el sentido de estas publicaciones considerando que quizá Finlandia no puede ser una referencia para el cambio educativo en Australia, ya que son dos contextos distintos con dos realidades educativas diferentes. Surge así la discusión sobre la función de las pruebas de evaluación a niveles internacionales y los modos de la transferibilidad de los contextos en los que los logros son altos.

En otras publicaciones, se destacaron los logros de una escuela de primaria en Melbourne; allí se había incrementado el nivel de lectura significativamente desde el año 1998 al 2004, a pesar de que la posición contextual de las familias era una de las menos favorecidas en el país.

La cuestión de la transferibilidad o la adaptabilidad, de unos países a otros, de características, de perfiles que pruebas como PISA muestran de los sistemas educativos, es un motivo por el que los responsables políticos viajan a Finlandia. Esto es, para averiguar cómo lo hacen. Sin embargo, quizá sería bueno completar el itinerario y realizar otro viaje a Tasmania, ya que ahí se han producido cambios, cambios de mejora que merecerían ser estudiados para identificar factores asociados que pudieran ser replicados.

El libro nos muestra la importancia de la utilidad de las pruebas de evaluación de los sistemas educativos siempre y cuando éstas sean válidas para mejorar los distintos sistemas. Si Finlandia obtiene mejores puntuaciones, quizá debería tomarse en serio el trabajo del análisis de las formas de trabajo que procuran esos resultados y, posteriormente, estudiar la transferibilidad de estas estrategias pedagógicas y políticas en contextos en los cuales las puntuaciones han sido menos altas.

En el trabajo que se presenta, se identifican dimensiones diferentes a las que se les responsabiliza de los logros que se obtienen en esas escuelas. Los autores llevaron a cabo una investigación con el objetivo de proponer una propuesta formativa que provocara la transformación tan deseada en los centros escolares a nivel internacional. Para ello, consideran varios trabajos ya realizados, pero sin duda uno de los más relevantes es el que corresponde a *Teaching Australia* (2007) también llamado el trabajo McKinsey. De ellos se desprende la base conceptual que identifica las siguientes dimensiones clave como variables fundamentales a estudiar. Son las siguientes:

El capital intelectual, referido al nivel de conocimiento y habilidad de los que trabajan en o para la escuela.

El capital social, que se refiere a la fuerza de sociedades formales e informales y redes que se implican en la escuela y todos los individuos, agencias, organizaciones e instituciones que tienen el potencial para apoyar y ser apoyado por la escuela.

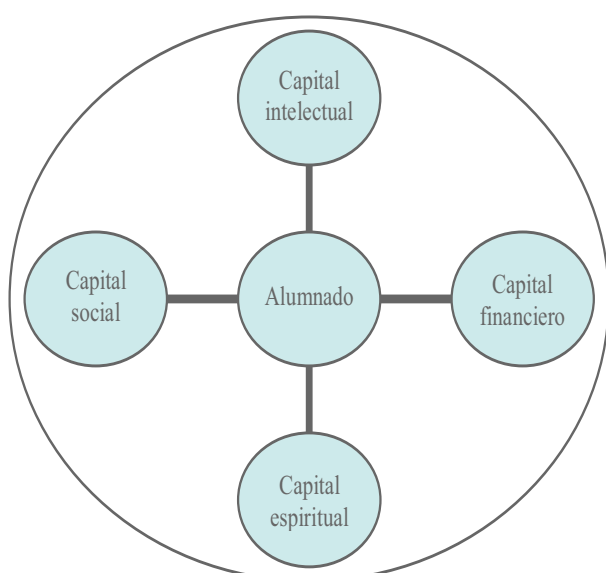
Capital espiritual, o la fuerza del objetivo moral y el grado de coherencia entre valores, creencias y actitudes sobre la vida y el aprendizaje (para algunas escuelas, el capital espiritual conlleva una fundamentación religiosa; en otras, en cambio, la base espiritual se constituye de valores éticos compartidos por los miembros de la comunidad).

El capital financiero se refiere a los recursos económicos disponibles para diversas necesidades de la escuela.

Finalmente, la gobernanza es entendida como el proceso por el cual la escuela construye su capital intelectual, social, financiera y espiritual y los dispone para alcanzar objetivos determinados.

En la figura 1 se muestra la relación entre estas dimensiones:

**Figura 1.**  
**Cuatro clases de capital para la transformación de la escuela**  
**La gobernanza**



Sobre esta base, los autores desarrollan el estudio denominado Proyecto Internacional de la Formación para la Transformación de la Escuelas, que realizaron en 2007 y que describen en el libro en términos generales. El trabajo perseguía dos objetivos; uno de ellos, describir dimensiones comunes que actuaban bajo liderazgos diversos. Para ello, organizaron y llevaron a cabo 22 talleres en los que participaron escuelas de Australia, Croacia, Reino Unido, Malasia, Mauritania, Holanda, Filipinas, Singapur y Gales. En la segunda parte del estudio se realizó el estudio de casos en 6 países diferentes, fueron los siguientes: Australia (7 escuelas), China (5), Reino Unido (5), Finlandia (5), Estados Unidos (5), Gales (5). Para cada uno de estos países se publicó un libro específico que describe el caso estudiado.

## 2. Aprender de los mejores

En este capítulo, se reflexiona sobre las pruebas evaluativas que se ocupan de los logros de los estudiantes. Se centran en particular en aquello que surgió durante el desarrollo del Proyecto Internacional de la Formación para la Transformación de la Escuelas.

Según los autores, no se tuvo la intención de cuestionar las conclusiones o los estudios más tempranos que condujeron al modelo en la figura 1. Esta base se desprende con facilidad de otros estudios

al alcance de cualquier persona interesada en el tema, puede encontrarse en otras publicaciones.

Sin embargo, a partir de los hallazgos que los autores confrontan, tratan la cuestión de la autonomía de la escuela desde nuevos puntos de vista, mostrando otras perspectivas que refuerzan la idea del empoderamiento en cuestiones vinculadas a la gestión escolar.

## 3. La calidad de las escuelas nunca superará la calidad de su personal

Los investigadores presentan evidencias y ofrecen directrices sobre la importancia del capital intelectual de las escuelas y los sistemas escolares. El capital intelectual se refiere al nivel de conocimiento y habilidades de las personas que trabajan en o para los espacios escolares. Las escuelas en una variedad de entornos de seis países han construido su capital intelectual; se entiende que el capital intelectual es el motor principal para la creación de las escuelas eficaces.

## 4. El apoyo de toda la comunidad

En este apartado se presentan evidencias de la importancia de la relación del centro escolar con el resto de la comunidad. El capital social se refiere a la fuerza de las asociaciones y redes formales e informales que involucran a la escuela, los padres, la comunidad, los negocios y la industria; de hecho, todas las personas, agencias, organizaciones e instituciones que tienen el potencial para apoyar y ser apoyados por la escuela. Se proporcionan ejemplos de cómo las escuelas y los sistemas escolares, y los esfuerzos de otros sectores, incluidas las empresas, a menudo son rechazadas sin razones demasiado justificadas.

## 5. Cuestiones de espíritu

Es tratado el tema del ideario del centro educativo. El capital espiritual explica la fuerza de la propuesta moral y de la energía que conlleva el grupo que acuerda y consigue la coherencia en los valores, creencias y actitudes sobre la vida y el aprendizaje. Bien sean propósitos religiosos o bien sean de otro tipo, en estas escuelas las creencias aparecen como sólidos compromisos de grupo estrechamente vinculados al pensamiento de cómo hacer educación, profesión y crecimiento personal. Los autores resaltan que tanto en las escuelas de redes públicas como en las redes privadas de logros altos, las estructuras en los idearios están claras y marcadas, aunque los contenidos de unos y de otros varíen.

## 6. “Más dinero” no es suficiente

Se reconoce la importancia de los recursos económicos para que las escuelas desarrollen sus propósitos y lleven a cabo sus proyectos educativos. El capital financiero se refiere al dinero disponible para apoyar a la escuela. En el capítulo 6 se ofrecen ejemplos de cómo las escuelas, en una variedad de entornos de seis países, han construido su capital financiero. Un tema clave es que el dinero es importante y se necesita más. Esa importancia sin embargo, es relativa, ya que en cada caso el dinero se ha implementado en las escuelas y los sistemas escolares de manera propia.

## 7. Liderazgo en la gobernanza

Se presenta la evidencia y se ofrece directrices sobre la importancia de la gobernanza en las escuelas y los sistemas escolares. La gobernanza es el proceso a través del cual la escuela construye su capital intelectual, social, financiera y espiritual y los organiza para lograr sus metas. Existe una dimensión, a nivel operativo, que se presenta como de carácter excepcional. En torno a este concepto, se observa un gran avance; la lectura que se realiza en este libro sobre la gobernanza y los liderazgos en los centros excelentes va más allá de interpretaciones tradicionales de las formas de gobernar. El texto muestra otros liderazgos que están por encima de la preocupación



de las direcciones en estructuras, funciones, responsabilidades y rendición de cuentas.

## 8. Avance decisivo en la transformación

Se presenta un resumen de las prácticas más comunes en todas las escuelas estudiadas en el proyecto internacional. A continuación, se demuestra cómo las cuatro formas de capital pueden conducir o energizar la gama de modelos para el liderazgo escolar, en cualquiera de sus formas. También se presta atención a una serie de cuestiones relacionadas con las escuelas públicas y privadas

## 9. Diez estrategias para una revolución educativa

Se realiza una propuesta integrada de diez puntos, un plan de diez años para una revolución educativa que provocaría la transformación de las escuelas de Australia. Se establece el contexto, considerando en detalle las grandes ideas que a modo de conclusión emergieron en la cumbre de *Australia 2020*. En esta obra, los autores tratan de demostrar la coherencia entre estas ideas y los hallazgos en el proyecto internacional para dar un marco coherente a la propuesta para la transformación de las escuelas. La orientación hacia el futuro se extiende en el contexto del proyecto de Enseñanza de Australia para desarrollar la capacidad de liderazgo estratégico que comenzó con la definición de escenarios para el futuro de las escuelas que figuran entre las orientaciones para la enseñanza para futuros inciertos.

La propuesta de Caldwell y Harris para conseguir la mejora de las escuelas hacia la excelencia integra las 10 estrategias siguientes:

### 9.1. Currículo nacional

Cuatro de los seis casos estudiados disponían de *currículo* nacional; menos Australia y Estados Unidos, todos los demás. Los autores piensan que saber hacia dónde dirigirse puede facilitar la labor, aunque el camino no esté marcado del todo. Estructuras abiertas, que presuponen las competencias de los profesionales de la educación, dotan de confianza para construir el país, a través de la educación.

### 9.2. Vanguardia en el conocimiento y las habilidades

Se refieren a la formación de los docentes y los educadores en general. La estima de estos profesionales no debe ser malgastada socialmente; en Finlandia son considerados tanto como los médicos

o los ingenieros. Se debe dotar de recursos a la educación y debe ser una profesión bien remunerada, pero de exigencia alta en conocimiento.

### 9.3. Nueva estructura política que ordene la educación, la economía y la sociedad

La educación no puede ser una isla en la sociedad. Las políticas gubernamentales deben potenciar sistemas educativos concordantes con las necesidades sociales y económicas de los países. Las habilidades que se adquieren para desarrollar profesiones concretas, deben ser trabajadas junto con el oficio, de manera que la capacidad de las sociedades para emplear a las personas debiera ser real y ajustable a las necesidades de las comunidades y de los ciudadanos que las constituyen. En cuanto a las formaciones de niveles superiores, deberían ser consideradas canteras de profesionales que requieren altos grados de compromiso con la formación y el desempeño de tu trabajo. La evaluación como herramienta para la regulación de estos mecanismos se vislumbra como algo necesario y debidamente organizado.

### 9.4. Una apuesta por las pruebas nacionales

Si se deben realizar pruebas a nivel internacional, parece que no resulta descabellado pensar en medidas a nivel nacional; no sólo por los resultados explícitos y la información que podrían aportar estas pruebas, sino también por el incremento de formación tanto para los docentes como para los estudiantes en la cultura de la evaluación. Significa, por un lado, la cultura del esfuerzo que puede contribuir a facilitar la claridad en los objetivos a conseguir y, por otro, la adquisición de las destrezas propias para la realización de estas pruebas.

### 9.5. Compromiso de la comunidad en general con la escuela

Tanto las empresas como las entidades culturales o sociales deben mostrar su implicación con la formación de los estudiantes del ahora para garantizar la calidad del mañana correspondiente a todos y todas. Tanto a nivel formativo como en términos económicos la red debería consolidarse en torno al centro educativo a través del compromiso social.

### 9.6. Financiación basada en cubrir las necesidades razonablemente

Mecanismos de financiación que potencien la transparencia y garanticen que tanto los fondos públicos como los privados cubran los aspectos básicos y necesarios en todos los centros educativos, en función de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y de formación de los docentes.

### 9.7. Innovación en la gobernanza

Se muestra como clave para el cambio y la innovación, especialmente en la red pública. Los poderes y las direcciones deben ser innovados y deben de proveerse de sistemas que les procure formación específica y que permita la participación y los liderazgos influyentes.

### 9.8. Un nuevo concepto sobre la relación entre las redes pública y privada

Otra de las claves que proponen para la transformación de las escuelas es lo relativo a la asignación de los fondos a las escuelas privadas o públicas. Según ellos, los fondos deberían distribuirse en función de las necesidades de aprendizaje de los alumnos y no en función de las propiedades de cada escuela como sucede en algunos casos que han estudiado (Australia).

### **9.9. La evidencia está en el grado de autonomía de la escuela.**

Proponen trabajar por una mejora en la autonomía de los centros educativos, traduciéndose esto en incrementar las opciones que los centros públicos pudieran desarrollar; de igual manera se entiende la autonomía y la libertad de acción junto con una mayor responsabilidad para con las labores llevadas a cabo así como más acciones que supusieran la rendición de cuentas.

### **9.10. La transformación de las escuelas, tarea para el siglo XXI**

Según el texto objeto de esta recensión, casi todos los centros, y especialmente los correspondientes a las redes públicas, requieren ser transformados o mejorados en los términos que se señalan en su investigación. No solo en sus edificios, sino también en sus dimensiones pedagógicas y sus estrategias administrativas. Sugiere que estas tareas sean llevadas a cabo durante el siglo XXI. Para ello, las escuelas deben seguir evolucionando, y para que el desarrollo se dé en el sentido adecuado, deben contar, además de con tiempo y dedicación, con el esfuerzo de los investigadores en el campo. Encontramos en esta obra una propuesta de mejora de las redes educativas de Australia para obtener mejores logros, entendidos éstos como habilidades conceptuales medidas por las pruebas internacionales tales como PISA. Para ello, realizan un estudio que supone el análisis de diferentes sistemas educativos en varios países. El

objetivo es realizar una propuesta de mejora para desarrollar la eficacia de los centros educativos. La propuesta consecuente, integra estas diez estrategias clave que ofrecen pistas a tener en cuenta no sólo de cara a cualquier estudio sobre eficacia de centros escolares, sino también en cuestiones de planificación escolar que repercutan en cualquiera de las dimensiones que conciernen a la educación.

### **Referencias bibliográficas**

TEACHING AUSTRALIA (2007) *Teaching for Uncertain Futures*. Acton, ACT: Teaching Australia.

*Verónica Azpillaga Larrea.*

*Profesora Agregada en el Dpto. de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.*