

Factores influyentes en la mejora escolar. Un estudio de casos en las escuelas Freinet¹

Pablo Javier Ortega-Rodríguez²; Francisco José Pozuelos Estrada³

Recibido: septiembre 2020 / Evaluado: Diciembre 2020 / Aceptado: Febrero 2022

Resumen. INTRODUCCIÓN. La investigación ha demostrado que el liderazgo distribuido, la cultura colaborativa, la innovación educativa y la evaluación formativa son factores esenciales para impulsar procesos de mejora en los centros educativos. Por ello, esta investigación pretende describir y comprender de qué forma influyen los factores asociados a la mejora escolar en el aprendizaje del alumnado y el desarrollo profesional del profesorado. MÉTODO. Dada la naturaleza cualitativa de la investigación, se opta por un estudio de casos descriptivo-interpretativo en el que se analizan en profundidad cuatro escuelas Freinet de Lieja (Bélgica), que desarrollaron un proceso de mejora escolar de abajo-arriba para formar una red de centros. Los datos se recogieron mediante entrevistas en profundidad, análisis de documentos, observaciones participantes y no participantes de las prácticas docentes. RESULTADOS. Los resultados muestran que los cuatro factores han influido en el diseño de un Proyecto Educativo común a la red de escuelas, la implantación de seminarios de formación personalizada en los centros, la disminución de las ratios y la integración de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje. DISCUSIÓN. La investigación sobre el proceso de mejora de abajo-arriba resulta fundamental para profundizar en el conocimiento sobre la formación de redes escolares.

Palabras clave: estudio de casos; mejora educativa; innovación pedagógica; formación de profesores; pedagogía Freinet.

[en] Influential factors in the school improvement. A study case in Freinet schools

Abstract. INTRODUCTION. Research has shown that distributed leadership, collaborative culture, educational innovation and formative assessment are essential factors to drive improvement processes in schools. Therefore, this paper aims to describe and understand how the factors associated with school improvement influence student learning and teacher professional development. METHOD. Given the qualitative nature of the research, a descriptive-interpretive case study is carried out in four Freinet schools in Liège (Belgium) that are analyzed in depth. These schools have developed a bottom-up educational improvement process to create a school network. Data were collected through in-depth interviews, document analysis, participant and non-participant observations of teaching practices. RESULTS. Results show that the four factors have influenced the design of a common Educational Project in the school network, the implementation of personalized training seminars in schools, the decrease in the ratios and the integration of ICT in the teaching process-learning. DISCUSSION. Research on the bottom-up improvement process is essential to deepen the knowledge about the creation of school networks.

Keywords: case studies; educational improvement; educational innovation; teacher training; Freinet pedagogy.

Sumario. 1. Introducción. 2. Método. 3. Resultados. 4. Discusión y conclusiones. 5. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Ortega-Rodríguez, P. J.; Pozuelos Estrada, F.J. (2022). Factores influyentes en la mejora escolar. Un estudio de casos en las escuelas Freinet. *Revista Complutense de Educación*, 33(2), 181-189.

1. Introducción

Muchas innovaciones actuales se basan en los principios de la pedagogía de Célestin Freinet (1896-1966), que ha cobrado impulso y relevancia en los últimos años (González-González et al., 2021). Esta pedagogía aboga

¹ Fuente de financiación. Este trabajo se enmarca en un Proyecto I+D+i, titulado "Anatomía del cambio educativo: las escuelas ante el reto de la innovación pedagógica". Referencia: UHU-1256182. Universidades de Huelva, Sevilla y Cádiz. Convocatoria de ayudas en concurrencia competitiva de proyectos de I+D+i en el marco del Programa Operativo FEDER Andalucía (Fondo Europeo de Desarrollo Regional) 2014-2020.

² Universidad Autónoma de Madrid (España)
E-mail: pabloj.ortega@educicam.es
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1128-2360>

³ Universidad de Huelva (España)
E-mail: pozuelos@dedu.uhu.es
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1259-9917>

por la participación del alumnado en su propio aprendizaje (Carlin y Clendenin, 2019), mediante la puesta en práctica de diversas técnicas que potencian sus capacidades y fomentan su motivación (Santaella y Martínez, 2017). La pedagogía Freinet se ha adaptado a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), que permiten la utilización de nuevos medios e instrumentos para agilizar las técnicas, como el texto libre, la correspondencia escolar y el fichero documental, entre otras (Santaella y Martínez, 2020). Las propuestas de innovación que llevó a cabo Freinet, como la eliminación de la tarima, surgieron en la escuela como espacio de desarrollo (Martins y Fortunato, 2019). Por ello, los principios de la pedagogía Freinet favorecen la mejora escolar (Gertrúdx, 2017), que tiene como objetivo mejorar los resultados académicos del alumnado, así como fortalecer la capacidad de la escuela para lograr el cambio (Hopkins, 2013). La Mejora Escolar es un cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por el centro, que tiene sentido si se desarrollan procesos concretos que introducen innovaciones necesarias para el cambio (OECD, 2019; Rodríguez-Mantilla et al., 2020).

La investigación ha demostrado el impacto de cuatro factores asociados a la mejora escolar en el aprendizaje del alumnado y el desarrollo profesional del profesorado: el liderazgo distribuido, la cultura de colaboración, la innovación educativa y la evaluación. La literatura científica pone de relieve la importancia y el impacto del liderazgo distribuido en el desarrollo de las escuelas, que surgió a finales de los años ochenta como un modelo centrado en la colaboración y el aprendizaje de las organizaciones (Daniëls et al., 2019; Hallinger, 2003).

El liderazgo distribuido es un factor esencial en la mejora educativa (García-Martínez et al., 2018; Hallinger, 2018). Este liderazgo no recae en una figura, sino que es una práctica distribuida de líderes y situaciones, incorporando las actividades de múltiples grupos (Hairon y Gosh, 2015). Por tanto, el liderazgo distribuido, centrado en la interacción, se realiza por grupos, en los que varias personas comparten responsabilidades para guiar y completar las tareas del liderazgo (Harris y DeFlaminis, 2016). En este sentido, liderar consiste en capacitar o empoderar a otros, creando una responsabilidad colectiva donde el objetivo es mejorar la escuela a nivel interno (Martínez-Valdivia et al., 2018). El liderazgo distribuido permite que cada profesor asuma un papel de líder con sentido del matiz, que siente curiosidad por lo posible, es sensible al contexto, cambia las emociones de las personas y promueve el desarrollo de la escuela (Fullan, 2019).

Dos son los elementos clave para impulsar la mejora escolar: la formación, que permite a los miembros del equipo actuar como líderes pedagógicos (García-Garnica y Caballero, 2019) y una visión compartida por parte de la comunidad escolar, que brinda la posibilidad de conocer la escuela que se quiere para el futuro y los valores que se van a promover (Sepúlveda y Murillo, 2012). Harris (2008) define los rasgos principales del liderazgo distribuido: 1) Requiere de múltiples niveles de participación en la toma de decisiones, 2) Se centra en mejorar la práctica docente, 3) Tiene en cuenta la participación de todos los miembros del grupo y 4) Es flexible (los grupos no son permanentes). Este tipo de liderazgo favorece el desarrollo de nuevas formas de organización escolar, que rompen con la dinámica de las culturas tradicionales e individualistas, y se acercan a una cultura colaborativa (Misfud, 2017; Stevenson et al., 2016).

La colaboración entre profesores es esencial para promover la mejora escolar. Estos deben trabajar en contextos colaborativos, en el que coexistan el apoyo mutuo, las responsabilidades compartidas y la reflexión sistemática (Murillo y Krichesky, 2015). Muijs (2010) destaca la relevancia de las redes escolares para promover la mejora escolar. Las redes escolares han de estar alineadas con la comunidad que las engloba, centradas en solucionar los problemas propios del contexto e incluir escuelas de alto y bajo rendimiento a fin de que puedan apoyarse mutuamente (Krichesky y Murillo, 2018). Los profesores que forman parte de las redes escolares juegan un papel importante en el alcance de las competencias clave (Ehren y Perryman, 2018), al tiempo que adquieren mayor desarrollo profesional docente, en la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes hacia la colaboración (Bridwell-Mitchell y Cooc, 2016; Prenger et al., 2021). La cultura de colaboración resulta fundamental para el desarrollo de los procesos de innovación (Stoll y Kools, 2017). En esta cultura, las relaciones de trabajo entre los profesores son espontáneas (nacen de los mismos docentes), voluntarias (surgen a partir del valor que ellos les reconocen), imprevisibles (valoran y toman el control de sus propias decisiones) y están orientadas al desarrollo (los profesores actúan juntos para llevar a cabo sus iniciativas) (Hargreaves, 2005).

La innovación juega un papel fundamental en la mejora escolar mediante estrategias y técnicas, como la investigación acción del profesorado (Hopkins et al., 2014), que influyen en el desarrollo profesional docente (Dimmock, 2016). Las técnicas de la pedagogía Freinet favorecen el desarrollo de proyectos de innovación, que promueven la justicia social, la construcción de conocimiento entre profesorado y alumnado, así como el respeto mutuo (Kárpava y Juárez, 2020). La integración de las TIC en los centros educativos constituye un elemento fundamental en la innovación educativa (Fernández-Cruz et al., 2018) e implica cambios en la organización escolar (Rikkerink et al., 2016). En la pedagogía Freinet, estos cambios se traducen en modificaciones del espacio y del tiempo. A diferencia del modelo tradicional, en el que el espacio está organizado y reglamentado, en la pedagogía Freinet, el espacio escolar se adapta a las actividades (González-Monteaudo, 1988), al igual que la organización del tiempo (Imbernón, 2010). La innovación metodológica en las redes de escuelas Freinet pasa

por el plan de trabajo, un documento de trabajo en el que se plantean las actividades que se van a realizar con un margen de flexibilidad y adaptada a los intereses y necesidades del alumnado (Freinet, 2005).

La evaluación orientada a la mejora escolar debe combinar el rendimiento de cuentas interno (autoevaluación) con los rendimientos de cuentas externos (*accountability*) (Bolívar, 2013; Ehren y Godfrey, 2017). Para ello, es preciso promover una política centrada en la escuela, a través de procesos de desarrollo y autoevaluación (Bolívar, 2012). En las redes escolares, la evaluación refuerza el rendimiento de cuentas a nivel interno, y la mejora escolar entre escuelas, a nivel externo (Rincón-Gallardo y Fullan, 2016). Esto permite conocer la eficacia de las redes escolares profesionales (Janssens y Ehren, 2016) y reforzar las buenas prácticas educativas (Aderet-German y Ben-Peretz, 2020), que influye en el rendimiento académico del alumnado (Peurach et al., 2014).

Si bien estos cuatro factores tienen un impacto en los centros educativos individuales, es preciso avanzar en el conocimiento sobre su influencia en las redes escolares, que hacen referencia a un sistema de escuelas interconectadas, cuyas relaciones resultan esenciales para intercambiar recursos, transmitir información y adoptar propuestas educativas que mejoren el conjunto (Robinson et al., 2020).

El objetivo de este trabajo es describir y comprender de qué forma influyen los factores asociados a la mejora escolar en el aprendizaje del alumnado y el desarrollo profesional del profesorado.

2. Método

Dada la naturaleza cualitativa de la investigación, se opta por un estudio de casos múltiples de tipo descriptivo-interpretativo (Stake, 2007), en el que se analizan en profundidad cuatro centros educativos de Educación Primaria de Lieja (Bélgica) durante el curso 2018/2019. Estos centros se seleccionaron en el marco de un Proyecto I+D+i, financiado por el Programa Operativo FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional) (UHU-1256182), pues desarrollaron un proceso de mejora escolar para formar una red de centros, impulsada por la Fédération Wallonie-Bruxelles, que gestiona la educación en la zona francófona de Lieja. Las cuatro escuelas del estudio destacan por su liderazgo distribuido, su cultura colaborativa, sus procesos de innovación con las TIC y sus evaluaciones orientadas a la mejora escolar.

En el estudio participaron 24 maestros de Educación Primaria y 4 directores, a razón de seis docentes y un director por escuela. En Bélgica, la etapa de Educación Primaria abarca tres ciclos, que comprende dos cursos cada uno. En las escuelas Freinet existen seis aulas, dos por cada ciclo, en la que un/a docente es el tutor/a principal. La selección de los participantes buscó la representación tipológica conforme a los objetivos del estudio, que identifica a los informantes clave y garantiza la variedad de conocimientos sobre el proceso de mejora.

Los datos se recogieron mediante entrevistas en profundidad, análisis de documentos, observaciones participantes y no participantes de las prácticas docentes, y el diario de investigación.

La Tabla 1 muestra algunas de las preguntas que se realizaron durante las entrevistas en profundidad, relacionadas con los cuatro factores asociados al proceso de mejora escolar.

Tabla 1. Categorías y preguntas de investigación

Categoría	Preguntas
Liderazgo distribuido	¿Qué razones motivaron el diseño del Proyecto Educativo de la red de escuelas? ¿Qué papel juega la dirección en el proceso? ¿Cómo ha influido el proceso de mejora en el desarrollo profesional de los directores y profesores? ¿Y en el aprendizaje del alumnado?
Cultura colaborativa	¿Cómo se ha reflejado la cultura colaborativa en el nuevo Proyecto Educativo? ¿Qué seminarios de formación se han realizado? ¿Cómo se deciden los contenidos de estos seminarios? ¿Qué impacto han tenido las prácticas colaborativas en el desarrollo profesional del profesorado?
Innovación educativa	¿Qué cambios se han realizado en la organización del espacio y del tiempo? ¿Y en las ratios? ¿Cómo se han integrado las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje con las técnicas Freinet? ¿Qué impacto ha tenido el proceso de innovación en el aprendizaje del alumnado?
Evaluación formativa	¿Qué cambios se han producido en el sistema de evaluación? ¿Qué efecto han tenido en los resultados académicos del alumnado? ¿Qué itinerarios formativos se han diseñado? ¿En qué consiste la autoevaluación del alumnado?

Fuente: Elaboración propia.

El trabajo de campo abarcó cuatro meses y se inició con un primer contacto con los miembros del equipo directivo. Se analizaron los documentos más importantes: el Proyecto Educativo de la red de centros, las actas de las reuniones realizadas durante el proceso de mejora, la Programación Anual, el Reglamento de Organización y Funcionamiento, y la Programación General del profesorado. Se desarrollaron, con una frecuencia semanal, observaciones participantes y no participantes de las situaciones relevantes para la investigación, como las reuniones del claustro, los seminarios de formación sobre innovación docente y las actividades del aula. El análisis de los datos se ha realizado con el programa ATLAS.ti, 8.

3. Resultados

École Naniot. Inició su andadura en 1985 gracias a la iniciativa de una asociación de padres y madres del contexto. Tiene 297 alumnos. Se sitúa en el Boulevard Jean-Théodore Radoux, en un contexto sociocultural alto. En cuanto a la innovación, se ha iniciado un Proyecto Digital en el tercer ciclo para integrar las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

École Laveu. Abrió sus puertas en 1990, pues l'École Naniot no podía satisfacer la alta demanda de inscripción por parte de las familias. Se ubica en el barrio de Laveu, en un contexto sociocultural bajo. Cuenta con 229 alumnos. La colaboración con las familias es alta y estrecha. También se realiza un Proyecto Digital en Educación Primaria.

École Belleflamme. En 1999 adoptó la pedagogía Freinet debido a alta demanda de las familias del entorno. Cuenta con 290 alumnos. Se sitúa en Grivegnée, un barrio obrero de la Ville de Liège. La colaboración con las familias se reducía a actividades puntuales, siendo el factor más importante sobre el que ha pivotado el proceso de mejora. Al igual que en l'École Naniot, se realiza un Proyecto Digital en el tercer ciclo.

École Beau Mur. Abrió sus puertas en septiembre de 2018, en el barrio de Grivegnée-bas, situado en un contexto sociocultural medio. Tiene 118 alumnos. La colaboración con las familias y la comunidad no se ha consolidado todavía, pues el desarrollo del proceso de mejora se ha desarrollado al mismo tiempo que el centro educativo iniciaba su trayectoria académica.

En cuanto al papel del liderazgo distribuido en el proceso de mejora, los directores recalcan que el compromiso y la habilidad organizativa son los rasgos fundamentales, que responden tanto a la ausencia de conformismo y la necesidad de desarrollar este proceso, como a los resultados de las evaluaciones externas al final de Educación Primaria, que son algo más bajos que en el resto de las escuelas.

“Creo que tienes que ser muy organizado como director y estar comprometido filosóficamente, es algo preciso. Un compromiso con la sociedad que deseas, además debes ser abierto y flexible” (Directora de l'École Naniot).

El origen del proceso de mejora cristaliza en el diseño e implantación de un Proyecto Educativo común a la red de escuelas, de abajo-arriba, a partir de las propuestas de los maestros para promover el cambio, fomentar la innovación educativa con la integración de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje y sentar las bases de la pedagogía Freinet. La coordinadora del proceso, que pertenece a la Fédération Wallonie-Bruxelles, se encarga de gestionar la implementación de la mejora en la red de escuelas.

“Hace años que comenzamos a hacer reuniones los directores de las escuelas Freinet con la coordinadora de la Fédération Wallonie-Bruxelles, en las que reflexionamos sobre los aspectos que no funcionaban (los bajos resultados del alumnado en las pruebas de evaluación externa y la ausencia de una cultura de mejora entre las escuelas). Entonces, reflexionamos juntos y nos dijimos: vamos a crear un Proyecto Educativo entre todas las escuelas junto a los maestros” (Directora de l'École Belleflamme).

El proceso de mejora influye en el diseño de criterios pedagógicos para utilizar las técnicas Freinet en la red de escuelas, incluidos en el nuevo Proyecto Educativo, y el diseño de seminarios de formación personalizada, entre la coordinadora, el profesorado y los miembros del equipo directivo, a partir de las dudas y propuestas que surgen en cada escuela.

“Este proyecto educativo ofrece consistencia y coherencia entre las escuelas Freinet. Esto permite que los profesores puedan cambiar de escuela Freinet sin preocupación alguna, pues existe un lenguaje y una filosofía comunes. Por ejemplo: se sabe con qué criterios se utilizan las técnicas en las escuelas” (Director de l'École Beau Mur).

En cuanto a la cultura de colaboración, el proceso de mejora ha tenido un gran impacto en la cooperación y el diálogo en las escuelas Belleflamme y Beau Mur, y ha reforzado la buena colaboración de por sí en Naniot y Laveu.

“Colaboramos con otras escuelas Freinet. Intercambiamos ideas, técnicas y herramientas, pues compartimos los valores del pedagogo. Compartimos experiencias y soluciones a problemas que surgen en diferentes escuelas. Estos intercambios son muy ricos” (Maestra de l'École Belleflamme).

La colaboración entre escuelas no solo forma parte del proceso de mejora, sino que consta en el nuevo “Proyecto Educativo” como uno de los rasgos inherentes a la filosofía de la red de escuelas Freinet, que supone un conjunto de normas, valores y creencias orientadas a la cooperación para alcanzar objetivos comunes.

“Este Proyecto Pedagógico es el fruto del trabajo colectivo de los equipos educativos de las escuelas Célestin Freinet. Se trata de situar la pedagogía Freinet en torno a dos dimensiones principales: filosófica y pedagógica. Promueve los valores de base: la cooperación, la autonomía, la solidaridad y el espíritu crítico” (Projet d’Établissement, p. 3).

La cultura colaborativa se refleja en las reuniones y jornadas de formación sobre el uso de las técnicas Freinet para lograr una enseñanza personalizada, que se adapta a las necesidades del alumnado y tiene en cuenta la valoración de su progreso en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

“Las prácticas que se dan en las escuelas Freinet se basan en la utilización de técnicas: los textos libres, la investigación en matemáticas... Todos los maestros utilizamos las mismas técnicas, pero cada cual lo adapta en función de lo que sucede en cada clase. Cada maestro cuenta con autonomía pedagógica para adaptar las técnicas a las necesidades del alumnado” (Maestra de l’École Naniot).

La innovación educativa derivada del proceso de mejora se bifurca en dos aspectos: la organización del espacio y del tiempo, que son variables adaptadas a las actividades que se realizan, y la integración de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que supone la adaptación de las técnicas Freinet a las nuevas tecnologías. Uno de los factores que más influyen en el aprendizaje del alumnado es la ratio de las escuelas Freinet, que no supera los 18 alumnos por aula. Este aspecto favorece la atención a la diversidad, la implementación de la personalización de la enseñanza y la mejora de la educación.

El Proyecto Educativo subraya las ventajas de las clases organizadas por ciclos, una de las señas de identidad que diferencia las escuelas Freinet del resto de escuelas en Bélgica. En la etapa de Educación Primaria, existen seis clases, dos por cada ciclo, de modo que se enseñan a los alumnos de dos cursos consecutivos en un aula.

“Las clases están organizadas en ciclos. Esta organización ofrece numerosas ventajas: tiene en cuenta el ritmo de aprendizaje del alumnado, favorece la individualización de la enseñanza, asegura la continuidad de los aprendizajes y promueve la cooperación” (Projet d’Établissement de Beau Mur, p. 5).

En las observaciones realizadas en el aula se comprobó que es un espacio flexible, dinámico y cambiante, pues se adapta a las necesidades del alumnado. Los maestros cuentan con autonomía y capacidad de decisión para organizar los recursos, realizar agrupamientos flexibles en función de las actividades y llevar a cabo la investigación-acción. Una de las actividades que se desarrollan en las escuelas Freinet es la conferencia, en la que un alumno/a realiza una investigación sobre un tema que sea de su interés y lo expone en clase a fin de desarrollar sus habilidades de comunicación y de que el resto de los compañeros/as formulen preguntas e intercambien opiniones. En cuanto a la gestión del tiempo, se adapta a las experiencias educativas que se realizan en el aula para desarrollar el currículum. La personalización de la enseñanza en la pedagogía Freinet se sustenta en dos principios: el método natural y el tanteo experimental.

“El método natural tiene en cuenta al niño/a como ser humano en su totalidad. El tanteo experimental permite al alumnado construir su propio conocimiento y opiniones en el seno del grupo de iguales” (Projet d’Établissement de l’École Laveu, p. 8).

En cuanto a la integración de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje y al uso de las técnicas Freinet con las *tablets*, ha supuesto el desarrollo de la competencia digital del alumnado.

“Tenemos un blog en Internet, en el que publicamos los proyectos de innovación. En los talleres que se realizan por la mañana, se elige una actividad de comunicación y se publica en la televisión del centro” (Maestra de l’École Naniot).

En la página web del centro (École Naniot TV, 2021) se exponen los proyectos de innovación que se realizan en las redes de escuelas, relacionados con el medioambiente, las ciencias y el fomento de la solidaridad. En las escuelas Freinet no se utilizan libros de texto, sino materiales curriculares creados por el profesorado y el alumnado. Con la implementación de las *tablets*, se han creado recursos digitales al tiempo que se utilizaban las técnicas Freinet.

La Tabla 2 muestra las técnicas Freinet que se ponen en práctica a través de las *tablets* en las redes escolares.

Tabla 2. Descripción de las técnicas Freinet implantadas en el proceso de mejora

Técnica Freinet	Descripción
El texto libre	Cada semana, el alumnado escribe un texto libre sobre un tema que resulte interesante, teniendo en cuenta sus intereses e inquietudes. A partir de los textos libres, se trabaja la gramática, la lectura y la sintaxis.
La correspondencia escolar	Con una frecuencia quincenal, los alumnos de las escuelas Freinet se envían correos electrónicos e intercambian las creaciones digitales que han realizado en clase.
La investigación en matemáticas	A partir de las dudas del alumnado, se realiza una investigación en grupos de cuatro niños/as sobre un tema relacionado con las matemáticas, se ofrecen respuestas y se exponen a los demás compañeros/as.
La entrevista	Cada semana, un niño/a elige un tema y otro/a actúa como portavoz, dando la palabra a los compañeros. El niño se presenta y habla sobre un tema durante un minuto. Los demás le formulan preguntas e intercambian opiniones. Es frecuente que el tema surja a partir de un objeto que cada niño/a trae de su casa, por ejemplo, un telescopio.
La conferencia	Cada niño/a realiza una investigación sobre un problema de actualidad que sea interesante, busca información en Internet con ayuda de las familias y del maestro/a, prepara una presentación y expone sus resultados a los compañeros, que formulan preguntas sobre el tema.
El estudio del medio	A partir de un problema de actualidad relacionado con el medioambiente, por ejemplo, el cambio climático, la clase se divide en grupos de cuatro miembros. El maestro/a coordina la investigación de cada grupo, que ha de responder a una pregunta de investigación y proponer soluciones que solventen el problema.

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación se concibe como un proceso reflexivo sobre la mejora escolar, en el que el profesorado de las escuelas valora los objetivos alcanzados, tomando como referencia *les socles de compétences* o competencias clave que el alumnado de Educación Primaria debe adquirir al finalizar la etapa. Estas competencias, establecidas por la Fédération Wallonie-Bruxelles, están orientadas a la formación integral del alumnado, para que aplique sus conocimientos en situaciones de la vida cotidiana y resuelva problemas de manera eficaz, bajo un enfoque denominado *savoir faire* (saber hacer).

A diferencia de los centros tradicionales, en las escuelas Freinet se evalúa el aprendizaje con letras que van de la A a la D, siendo A “Excelente”, B “Buen nivel”, C “Suficiente” y D “Mejorable”, entre profesor/a y alumno/a. Tras la evaluación se modifican los planes de trabajo individualizados de forma conjunta, incorporando actividades que refuercen las competencias básicas, teniendo en cuenta las necesidades y los intereses del alumnado. Asimismo, la evaluación del proceso de mejora implantado en las redes de centros consiste en dos evaluaciones anuales (junio y diciembre) sobre el efecto de los cambios en el aprendizaje del alumnado.

“Cada maestro/a evalúa junto al niño/a a partir del auto-boletín, que es una autoevaluación realizada por el alumno a partir de una rúbrica de evaluación, por lo que cada uno se evalúa a sí mismo. La evaluación se realiza tres veces al año: en diciembre, febrero y mayo. Cada niño viene a mí con su boletín de autoevaluación y dialogamos sobre cómo se ha evaluado. Al final, dialogamos sobre la letra que ponemos en el boletín conforme a su progreso” (Maestra de l’École Naniot).

Este sistema de evaluación influye en una mejora del aprendizaje del alumnado, que se refleja en las pruebas de evaluación externa, al final del tercer ciclo, para obtener el CEB (el Certificado de Estudios de Base), que indica si se han adquirido las competencias básicas.

“El CEB resulta interesante para fines informativos e indicativos del nivel de cada alumno/a antes de pasar a Secundaria. Todos los alumnos de Bélgica realizan la misma prueba y deben alcanzar las competencias básicas” (Maestra de l’École Belleflamme).

La evaluación del proceso de mejora ha tenido un impacto en el desarrollo profesional docente de las redes escolares, pues a partir de la valoración de las necesidades formativas del profesorado por parte de la Fédération Wallonie-Bruxelles, se han diseñado cursos de formación personalizada, dirigidos al profesorado y a los miembros del equipo directivo.

“Gracias a los seminarios de formación hemos reformulado todas las técnicas Freinet. Ahora todos los maestros hemos aprendido a aplicar las técnicas a partir de unos criterios democráticos y consensuados en las reuniones que tuvimos con la representante de la Fédération Wallonie-Bruxelles” (Maestra de l’École Laveu).

4. Discusión y conclusiones

En los cuatro centros educativos se percibe un liderazgo distribuido, entendido como un factor esencial en el proceso de mejora (García-Martínez et al., 2018; Hallinger, 2018), en el que tanto los profesores como los miembros del equipo directivo han compartido la responsabilidad de diseñar un nuevo Proyecto Educativo, a través de diferentes acciones y tomas de decisiones, que han contribuido a la misión y la visión de la red de escuelas (Fullan, 2019; Martínez-Valdivia et al., 2018). Los principales motivos que originaron el proceso de mejora fueron de carácter interno, esto es, la ausencia de conformismo y la necesidad de crear un Proyecto Educativo común que dotase de cohesión a la red de escuelas, y de carácter externo, los bajos resultados del alumnado en las pruebas de evaluación externa al final de la etapa de Educación Primaria. Uno de los elementos clave en el proceso de mejora escolar ha sido la formación centrada en la escuela (García-Garnica y Caballero, 2019).

En este sentido, el liderazgo distribuido a través del diseño de seminarios de formación personalizada, a partir de las dudas y propuestas de los equipos de los centros educativos, influye en el proceso de mejora. Los miembros del equipo directivo y el profesorado han participado en las sesiones de formación sobre diferentes temas: la mejora de la práctica docente, la innovación metodológica con las técnicas Freinet y las TIC y la evaluación formativa, entre otros. La coordinadora del proceso, que pertenece a la Fédération Wallonie-Bruxelles, es la responsable de diseñar los seminarios de formación personalizada, y dos expertos en innovación sobre la pedagogía Freinet, los responsables de impartirlos en cada centro.

Las prácticas de colaboración han tenido un gran efecto en las escuelas Belleflamme y Beau Mur, en las que no existía una cultura de colaboración consolidada, y ha reforzado la buena colaboración entre profesores en las escuelas de Naniot y Laveu. Este estudio pone de relieve el impacto de la cultura de colaboración en los procesos de mejora de las redes escolares, que engloban escuelas de alto y bajo rendimiento, con el fin de que puedan apoyarse mutuamente (Krichesky y Murillo, 2018; Murillo y Krichesky, 2015). Asimismo, la cultura de colaboración consta en el nuevo Proyecto Educativo como un factor importante en la red de escuelas para alcanzar objetivos comunes (Ehren y Perryman, 2018) e impulsar procesos de innovación (Stoll y Kools, 2017), que influyen en el desarrollo profesional docente (Prenger et al., 2021). El proceso de mejora ha contribuido a consolidar una cultura de colaboración en escuelas de diferentes contextos, que se refleja tanto en los documentos oficiales del centro como en la práctica educativa. La cultura colaborativa en las redes escolares favorece los procesos de innovación, en tanto que comparten una forma de entender la educación. En las escuelas Freinet, la educación se basa en valores fundamentales, como el respeto al medioambiente, el espíritu crítico, la solidaridad y la justicia social para formar a los futuros ciudadanos de una sociedad democrática.

En cuanto al proceso de innovación en la red de escuelas, cabe destacar los cambios realizados en el espacio y en el tiempo, que se adaptan a las necesidades del alumnado y a las actividades que se están realizando. Si bien las escuelas Freinet cuentan con un horario en el que constan las técnicas que se utilizan para desarrollar el currículum, en la práctica educativa se tiene en cuenta el ritmo de aprendizaje del alumnado y el desarrollo de las actividades del aula. Los maestros cuentan con autonomía para gestionar los espacios del aula y realizar agrupamientos flexibles. Uno de los aspectos que más han influido en el aprendizaje del alumnado ha sido la ratio, que no supera los 18 alumnos/as por aula, lo cual favorece la atención a la diversidad y la mejora de la calidad educativa. Además, este aspecto ha facilitado la integración de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que ha promovido la adquisición de la competencia digital mediante el uso de las *tablets* (Fernández Cruz et al., 2018; Rikkerink et al., 2016).

En la red de escuelas no se utilizan libros de texto, sino recursos digitales creados por el profesorado y el alumnado con las técnicas adaptadas a las nuevas tecnologías (Santaella y Martínez, 2017). Esta unión entre las TIC y la pedagogía Freinet contribuye al desarrollo profesional docente y al aprendizaje del alumnado, pues tanto el profesorado como los estudiantes se implican en proyectos de investigación relacionados con la conservación del medioambiente y la justicia social, cuyos resultados se muestran en el blog de las escuelas.

La evaluación de la mejora en la red de escuelas Freinet se divide en dos niveles: uno, externo, por parte de la Fédération Wallonie-Bruxelles, y otro, interno, por parte de los equipos docentes (Rincón-Gallardo y Fullan, 2016). Ambos niveles se retroalimentan con el fin de mejorar el rendimiento académico del alumnado (Peurach et al., 2014) y promover la capacidad de desarrollo de los centros educativos (Janssens y Ehren, 2016). La evaluación externa conlleva la valoración de las necesidades formativas del profesorado y, a partir de ello, el diseño de cursos específicos de formación, que tienen lugar en los centros educativos y contribuyen al desarrollo profesional docente. La evaluación del aprendizaje es formativa y se realiza con letras, teniendo en cuenta tanto la valoración del profesor/a como la autoevaluación del alumno/a, a partir de una misma rúbrica. La doble evaluación permite a cada alumno/a conocer su progreso, que influye en la mejora del aprendizaje y en los resultados del CEB. La evaluación interna se realiza en junio mediante un cuestionario cumplimentado por el equipo docente de las redes de escuelas a fin de realizar cambios en el proceso de mejora para el próximo curso.

El liderazgo distribuido, la cultura colaborativa, la innovación educativa y la evaluación formativa en las redes de escuelas tienen un gran impacto en el desarrollo profesional docente y en el aprendizaje del alumnado. Se trata de factores esenciales para estimular la capacidad de cambio e impulsar procesos de mejora entre escuelas, reforzando los lazos de colaboración entre profesionales de la educación.

Este estudio constituye una aportación relevante, pues se ha centrado en una red escolar que ha impulsado un proceso de mejora de abajo-arriba, a partir del diseño de un nuevo Proyecto Educativo, que ha supuesto cambios en el liderazgo, la cultura del centro, la innovación y la evaluación. Se requieren de nuevos estudios que profundicen en el conocimiento y la comprensión de la mejora escolar en otras redes de centros.

5. Referencias bibliográficas

- Aderet-German, T. y Ben-Peretz, M. (2020). Using data on school strengths and weaknesses for school improvement. *Studies in Educational Evaluation*, 64(100831), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2019.100831>
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Aljibe.
- Bolívar, A. (2013). La lógica del compromiso del profesorado y la responsabilidad del centro escolar. Una nueva mirada. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(2), 59-86.
- Bridwell-Mitchel, E.N. y Cooc, N. (2016). The ties that bind: How social capital is forged and forfeited in teacher communities. *Educational Researcher*, 45(1), 7-17. <https://doi.org/10.3102/0013189X16632191>
- Carlin, M. y Clendenin, N. (2019). Celestin Freinet's printing press: Lessons of a 'bourgeois' educator. *Educational Philosophy and Theory*, 51(6), 628-639. <https://doi.org/10.1080/00131857.2018.1498334>
- Daniëls, E., Hondeghem, A. y Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27(1), 110-125. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003>
- Dimmock, C. (2016). Conceptualising the research–practice–professional development nexus: mobilising schools as 'research-engaged' professional learning communities. *Professional Development in Education*, 42(1), 36-53. <https://doi.org/10.1080/19415257.2014.963884>
- École Naniot TV. (10 de noviembre de 2021). *Blog de l'École Naniot*. <https://naniotv.weebly.com/>
- Ehren, M. y Godfrey, D. (2017). External accountability of collaborative arrangements: a case study of a multiacademy trust in England. *Educational Assessment Evaluation and Accountability*, 29(2), 339-362. <https://doi.org/10.1007/s11092-017-9267-z>
- Ehren, M. y Perryman, J. (2018). Accountability of school networks: Who is accountable to whom and for what? *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 942-959. <https://doi.org/10.1177/1741143217717272>
- Fernández-Cruz, F.J., Fernández-Díaz, M.J. y Rodríguez-Mantilla, J. M. (2018). El proceso de integración y uso pedagógico de las TIC en los centros educativos madrileños. *Educación XXI*, 21(2), 395-416. <https://doi.org/10.5944/educxx1.17907>
- Freinet, C. (2005). *Técnicas Freinet de la escuela moderna*. Siglo XXI Editores.
- Fullan, M. (2019). *El matiz. Por qué unos líderes triunfan y otros fracasan*. Morata.
- García-Garnica, M. y Caballero, K. (2019). ¿La formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico? *Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado*, 23(2), 83-106. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9576>
- García-Martínez, I., Higuera-Rodríguez, I. y Martínez-Valdivia, E. (2018). Hacia la implantación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje mediante un liderazgo distribuido. Una revisión sistemática. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(2), 117-132. <https://doi.org/10.15366/reice2018.16.2.007>
- Gertrúdx, S. (2017). *Construyendo escuela: Las técnicas Freinet 50 años después*. Octaedro.
- González-González, H., Gil del Pino, M.C., Fernández, G., Del Espino, L. e Hidalgo, M.D. (2021). *Fundamentos teóricos e históricos de la educación*. Síntesis.
- González-Monteagudo, J. (1988). *La pedagogía de Célestin Freinet: Contexto, bases teóricas, influencia*. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Hairon, S. y Goh, J. W. (2015). Pursuing the elusive construct of distributed leadership: Is the search over? *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 693-718. <https://doi.org/10.1177/1741143214535745>
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional y transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadow of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5-24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Hargreaves, A. (2005). *Profesorado, cultura y postmodernidad*. Morata.
- Harris, A. (2008). *Distributed leadership: developing tomorrow's leaders*. Routledge.
- Harris, A. y DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30(4), 141-146. <https://doi.org/10.1177/0892020616656734>
- Hopkins, D. (2013). *School improvement for real*. Routledge.
- Hopkins, D., Stringfield, S., Harris, A., Stoll, L. y Mackay, T. (2014). School and system improvement: a narrative state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(2), 257-281. <https://doi.org/10.1080/09243453.2014.885452>
- Imbernón, F. (2010). *Las invariantes pedagógicas de Célestin Freinet cincuenta años después*. Graó.
- Janssens, F. y Ehren, M. (2016). Toward a model of school inspections in a polycentric system. *Evaluation and Program Planning*, 56, 88-98. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.03.012>
- Kárpava, A. y Juárez, V. (2020). Educación para la paz: Un espacio de innovación e intercambio de buenas prácticas docentes. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 9(2), 285-307. <https://doi.org/10.15366/riejs2020.9.2.014>
- Krichesky, G. J. y Murillo F. J. (2018). La colaboración docente como factor de aprendizaje y promotor de mejora. Un estudio de casos. *Educación XXI*, 21(1), 135-156. <https://doi.org/10.5944/edu-cXX1.20181>
- Martínez-Valdivia, E., García-Martínez, I. e Higuera-Rodríguez, M. L. (2018). El liderazgo para la mejora escolar y la justicia social. Un estudio de caso sobre un centro de educación secundaria obligatoria. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(1), 35-51. <https://doi.org/10.15366/reice2018.16.1.003>

- Martins, M.F. y Fortunato, I. (2019). The school in Gramsci and Freinet: proximities and distances to rethink educational policies. *Policy Futures in Education*, 18(2), 261-274. <https://doi.org/10.1177/1478210319845507>
- Mifsud, D. (2017). Distribution dilemmas: Exploring the presence of a tension between democracy and autocracy within a distributed leadership scenario. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 978-1001. <https://doi.org/10.1177/1741143216653974>
- Muijs, D. (2010). A fourth phase of school improvement? Introduction to the special issue on networking and collaboration for school improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 1-3. <https://doi.org/10.1080/09243450903569676>
- Murillo, F. J. y Krichesky, G. J. (2015). Mejora de la escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(1), 69-102.
- OECD (2019). *Education policy outlook 2019: Working together to help students achieve their potential*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2b8ad56e-en>
- Peurach, D.J., Glazer, J.L. y Winchell, S. (2014). The developmental evaluation of school improvement networks. *Educational Policy*, 30(4), 606-648. <https://doi.org/10.1177/0895904814557592>
- Prenger, R., Poortman, C.L. y Handelzalts, A. (2021). Professional learning networks: From teacher learning to school improvement? *Journal of Educational Change*, 22(1), 13-52. <https://doi.org/10.1007/s10833-020-09383-2>
- Rikkerink, M., Verbeteen, H., Simons, R. y Ritzen, H. (2016). A new model of educational innovation: Exploring the nexus of organizational learning, distributed leadership, and digital technologies. *Journal of Education change*, 17(2), 223-249. <https://doi.org/10.1007/s10833-015-9253-5>
- Rincón-Gallardo, S. y Fullan, M. (2016). Essential features of effective networks in education. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(1), 5-22. <https://doi.org/10.1108/JPCCC-09-2015-0007>
- Robinson, G., Gallagher, T., Duffy, G. y McAneney, H. (2020). At the boundaries: school networks in divided societies. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(2), 183-197. <https://doi.org/10.1108/jpcc-11-2019-0033>
- Rodríguez-Mantilla, J.M., Fernández-Cruz, F.J y Fernández-Díaz, M.J. (2020). *Evaluación para la innovación y mejora de centros educativos*. Síntesis.
- Santaella, E. y Martínez, N. (2017). La pedagogía Freinet como alternativa al método tradicional de la enseñanza de las ciencias. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 21(4), 359-379. <https://doi.org/10.30827/PROFESORADO.V21I4.10060>
- Santaella, E. y Martínez, N. (2020). La imprenta y el periódico escolar. Adaptación de las técnicas Freinet a la realidad del siglo XXI. *Estudios Sobre Educación*, (38), 217-232. <https://doi.org/10.15581/004.38.217-23>
- Sepúlveda, C. y Murillo, F. J. (2012). El origen de los procesos de mejora de la escuela. Un estudio cualitativo en 5 escuelas chilenas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(3), 7-24.
- Stevenson, M., Hedberg, J. G., O'Sullivan, K. A. y Howe, C. (2016). Leading learning: The role of school leaders in supporting continuous professional development. *Professional Development in Education*, 42(5), 818-835. <https://doi.org/10.1080/19415257.2015.1114507>
- Stake, R.E. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Morata.
- Stoll, L. y Kools, M. (2017). The school as a learning organization: a review revisiting and extending a timely concept. *Journal of Professional Capital and Community*, 2(1), 2-17. <https://doi.org/10.1108/JPCCC-09-2016-0022>