

Programa de Liderazgo para el Aprendizaje de EduCaixa En colaboración con el Institute of Education (IOE) del UCL

El 96 % de los directivos escolares que han transformado su liderazgo constata una mejora significativa en sus centros

- Lo confirman 100 líderes escolares de 50 centros educativos (una pareja por centro) que han participado en la primera edición del Programa de Liderazgo para el Aprendizaje de la Fundación "la Caixa".
- Han asistido a una formación que capacita, fortalece y transforma su rol como directivos para mejorar la calidad del aprendizaje y el clima escolar.
- Trabajo emocional, liderazgo distribuido, empoderamiento del claustro, uso de evidencias y reflexión pedagógica son algunos de los procesos realizados a lo largo del curso.
- La convocatoria para presentarse a la segunda edición del programa está abierta hasta el 19 de marzo de 2021.

Barcelona, 26 de febrero de 2021. El liderazgo en las escuelas es la segunda variable escolar con mayor impacto sobre la calidad y la mejora educativa, según numerosas investigaciones realizadas por la OCDE y otros estudios internacionales. Estos revelan que **las escuelas que cuentan con un liderazgo consciente y competente logran mejorar el rendimiento académico**, el clima y la convivencia del centro.



Con esta visión y misión ha transcurrido la primera edición del **Programa de Liderazgo para el Aprendizaje** que **EduCaixa**, el programa educativo de la Fundación "la Caixa", ha llevado a cabo de la mano de un equipo de expertos y académicos de ámbito estatal y en colaboración con el **Institute of Education (IOE) del University College de Londres (UCL)**.

Se trata de un programa pionero en España en el impulso de la transformación educativa, ya que parte de la promoción de una nueva cultura de liderazgo en los centros educativos. Esta se basa en **extender el liderazgo más allá de las direcciones** para que incluya al equipo docente, el aula y el centro, de modo que se promueva una **mejora de calidad de los aprendizajes del alumnado y del conjunto del sistema**.

El programa se despliega a través de una formación anual que tiene por objetivo **capacitar, prestigiar, fortalecer y transformar el rol de los equipos directivos**. A la convocatoria deben presentarse dos representantes líderes de un mismo centro: directores o docentes que formen parte del equipo directivo. La formación combina tres modalidades de trabajo: 54 horas de formación presencial, 18 horas de trabajo en grupos territoriales de aprendizaje y 42 horas de diseño de proyectos de liderazgo por el cambio que se desarrollan, implementan y evalúan a lo largo del curso.

En su primera edición (curso 2019-2020), el programa recibió proyectos de 233 centros educativos provenientes de todas las comunidades autónomas de España. En total se seleccionaron **50 parejas de líderes docentes de 50 centros escolares (véase el anexo)** que, durante el desarrollo de la formación, han estado implementando cambios y proyectos de mejora en sus escuelas e institutos.

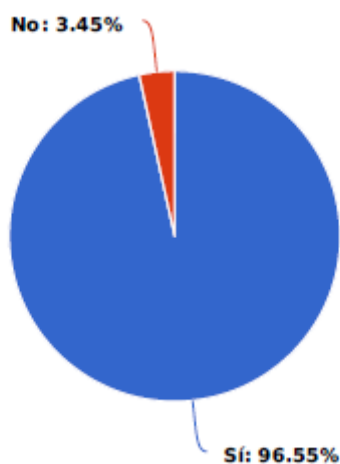
En este proceso ha sido clave el **apoyo de los facilitadores**: docentes y directores de otros centros que han sido formados, también por el IOE, en el transcurso del programa, para desarrollar un rol de *coachs* en los grupos de aprendizaje. Desde esta base han podido acompañar de igual a igual, no imponiendo soluciones, sino compartiendo y potenciando competencias que ellos también han trabajado a través del programa, estimulando la reflexión y haciendo posible que fuesen los participantes quienes encontrasen sus propias soluciones.

Mediante una evaluación propuesta por EduCaixa y el IOE, los participantes han plasmado sus experiencias y percepciones acerca de su propia evolución y la de sus centros. En porcentajes, destaca que el **96,55 % de los líderes han percibido cambios en el centro** y en la misma proporción revelan que han percibido cambios en el profesorado. En relación con los **cambios en el alumnado, los reconoce el 82,76 % de los participantes.**

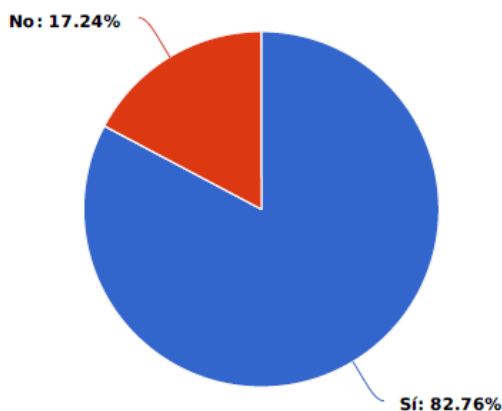
Como resultado de los cambios que estás realizando, ¿percibes algún cambio en el centro?

¿Percibes algún cambio en el profesorado?

Iguales porcentajes en ambas respuestas.



Como resultado de los cambios que estás realizando, ¿percibes algún cambio en el alumnado?



Como conclusión general, **los 50 centros perciben que han experimentado una mejora de la calidad del aprendizaje y del clima escolar** gracias a la puesta en práctica de las herramientas y los conocimientos adquiridos en el programa, como la gestión de las emociones, la implementación de un liderazgo distribuido, el empoderamiento del claustro y la promoción del trabajo colaborativo, la práctica reflexiva y el uso de las evidencias para mejorar la práctica en el aula por parte de los docentes, entre otros.

En los resultados de esta primera evaluación, destacan los siguientes puntos:

- Los participantes reconocen que **han incrementado sus competencias de liderazgo** y que han **incrementado su confianza y eficacia en motivar a los docentes**, construir una visión compartida de centro, crear un ambiente de aprendizaje positivo y mejorar los resultados del alumnado en los exámenes y las evaluaciones externas.
- Los participantes han progresado en los aspectos más relevantes de un cambio de cultura docente y directiva en la línea de una **concepción de liderazgo distribuido**: se ha incrementado el porcentaje de líderes que delegan tareas de dirección, que deciden de manera colectiva sobre aspectos vinculados al liderazgo, que promueven y consiguen que **más docentes de su centro asuman acciones de liderazgo** y que impulsan una escucha activa de todos los miembros del equipo.
- Ha crecido el número de equipos directivos que promueven el desarrollo profesional de su equipo docente: ofrecen **más experiencias profesionales de aprendizaje** entre todos los docentes de su centro, proporcionan más ayuda personalizada al personal docente para la mejora de su práctica y apoyan el trabajo colaborativo entre sus docentes.
- Ha habido un aumento significativo de los equipos directivos que han incorporado **el uso de evidencias científicas y los resultados de aprendizaje de los alumnos** para tomar decisiones y justificar su práctica educativa. Así mismo, han aumentado los que animan a todo el equipo a consultar o utilizar evidencias en la planificación de las necesidades individuales del alumnado.
- También son más los equipos directivos que en el último curso escolar han desarrollado **acciones orientadas a que el profesorado se sienta**

responsable de la mejora de sus destrezas docentes, del resultado de sus alumnos y de informar a las familias sobre su rendimiento.

- Los participantes muestran un cambio de actitud, pues ahora valoran más **el tiempo dedicado a observar las clases y a proporcionar a los docentes un *feedback*** basado en sus observaciones. También se constata un incremento de profesorado que considera prioritario estimular el trabajo colaborativo entre el equipo docente.
- Se constatan cambios en la percepción sobre el clima escolar y destaca el incremento de profesorado que sostiene la relevancia de la **participación de las familias y del alumnado en las decisiones del centro**.

Las diversas transformaciones del centro también se perciben en las experiencias y reflexiones aportadas por los participantes, algunas de ellas destacadas en el siguiente resumen:

¿Qué te ha ayudado a avanzar en tu desarrollo como líder?

«Me ha ayudado a aplicar diferentes estrategias de liderazgo en cada situación y momento. También he ido incorporando al día a día elementos vinculados al liderazgo emocional, como la escucha activa, la reflexión compartida y los diálogos eficaces, así como saber descubrir cuáles son los talentos de las personas que están a mi alrededor.»

«Ser consciente de mis limitaciones y de mi falta de formación.»

«Ser consciente de la necesidad de conocer, reflexionar y mejorar mis dinámicas de liderazgo. Pienso que la oportunidad de desarrollo que ha representado la formación me ha permitido ser consciente de los distintos momentos en los que me encuentro y, a partir de este momento, reflexionar en torno a ello aplicando procesos de reflexión para la mejora y hacerlo para mejorar, siempre con la mirada puesta en nuestro alumnado.»

«A reconocer mis fortalezas y potenciarlas, a detectar mis debilidades y buscar estrategias para mejorarlas, a ver más allá en mi equipo, a tener una visión distinta del proceso, no solo de la finalidad.»

«El análisis de evidencias educativas para trasladarlas al equipo del profesorado y la conciencia de la importancia de la teoría de la acción y la pirámide invertida de Guskey. Pero, sobre todo,

cuestionarme cada actuación para evitar caer en la tentación de dirigir de forma personalista en lugar de actuar como *coach*.»

«Sobre todo, distribuir el liderazgo y dar el valor que merece a cada uno de los docentes. La reflexión y el diálogo en la toma de decisiones.»

¿Qué cambios o mejoras percibes en el centro?

«El centro empieza a funcionar como unidades de relación y aprendizaje ligadas por el equipo directivo, pero ha dejado de ser una estructura piramidal donde la dirección era quien organizaba y realizaba todas las acciones.»

«Se ha clarificado la visión compartida. Unificación metodológica. Mejor ambiente, en general. Se ha propiciado el análisis de los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de las evidencias.»

«Buen ambiente, mejor convivencia. Más compañerismo. Menos quejas y menos expulsiones.»

«El principal cambio que percibo es respecto a la convivencia del centro. Para este cambio ha sido muy importante la incorporación de la visión sistémica del equipo docente, que nos permite ser proactivos en la resolución de conflictos y que ha provocado un cambio de mirada respecto al alumnado.»

«Se promueve más la comunicación y la participación entre todos los ámbitos delante de las acciones, a nivel de familias, profesores, alumnos y personal no docente. Este aspecto da voz y la vez ayuda a normalizar y superar las diferentes situaciones. Hemos avanzado en el perfil de la escuela en la dirección de ser más comunicativa y participativa. Mejor clima, en general. Buena relación con el entorno. Reconocimiento del trabajo de los profesionales del centro por parte de nuestra comunidad.»

«La gestión de los equipos docentes cada vez tiene un sentido más horizontal y hace que el centro sea más de todos. Los proyectos que crecen se hacen visibles en todo el centro. Creemos que estamos en el camino de conseguir que seamos finalmente un solo centro, no un conjunto de etapas.»

«Confianza de las familias. Clima de seguridad. Ha mejorado el clima de convivencia: a pesar de lo complicado del año, hay un ambiente relajado.»

«Una mayor inquietud entre todos los integrantes por compartir prácticas enriquecedoras, por aprender, por abrirnos a conocer otros modelos de centro y otras realidades de las que

podamos nutrirnos y aprender para luego ponerlas en práctica o adaptarlas a nuestra realidad.»

¿Qué cambios o mejoras percibes en los alumnos?

«Muestran una mejora sustancial en la forma de desarrollar las actividades que se proponen con una visión de autoevaluación reflexiva de su proceso. Cada vez existe más autonomía y, a la vez, el trabajo globalizado y cooperativo entre ellas y ellos es más rico.»

«Tienen más claros sus referentes en el centro y la puesta en marcha de nuestra herramienta les está resultando de gran utilidad, concreta sus actuaciones y les conduce a mejores resultados académicos.»

«Los trato mejor. Me exijo más para ofrecerles enseñanza de calidad. Pienso en ellos en términos de proyectos. Los recibo cada mañana en la puerta. No los evito. No huyo de ellos. Les hablo cuando puedo de todo lo que tenemos que aprender los profesores, de lo apasionante que es un instituto como organización humana.»

«He podido observar un aumento de los procesos metacognitivos en el aula, se promueve con más frecuencia la reflexión en el alumnado, se tienen en cuenta sus opiniones y, a cambio, se obtiene un mejor clima de aula y una mayor implicación del alumnado en su propio proceso de aprendizaje.»

«Sonrisas, ilusión y ganas de venir al centro. Mejora en el ámbito de la convivencia. Reducción del absentismo.»

«Mayor participación, desinhibición a la hora de expresarse, cohesión de grupo, calidad de los trabajos, toma de conciencia con respecto a la diferencia (inclusión), valoración del rol del profesor como facilitador y del suyo propio como artífice de su aprendizaje, y reducción del nivel de ruido y conflicto.»

«Más interés y ganas de aprender. Disminución de los conflictos en el centro. Más participación en las acciones del centro.»

Los centros interesados en participar en la segunda edición del programa (curso 2021-2022) pueden presentarse a la convocatoria, abierta hasta finales de marzo: <https://educaixa.org/es/liderazgo-para-el-aprendizaje-informate>



Fundación "la Caixa"

EduCaixa

EduCaixa, hacia la educación del siglo XXI

EduCaixa engloba toda la oferta educativa de la Fundación "la Caixa" y promueve e impulsa la transformación educativa con el fin de responder a las necesidades de la sociedad del siglo XXI.

El portal de EduCaixa se dirige al alumnado y el profesorado de educación infantil, primaria, secundaria, bachillerato y ciclos formativos de grado medio. Sus objetivos principales son: promover el desarrollo competencial del alumnado a través de programas educativos, recursos y actividades; promover el desarrollo profesional docente a partir de programas formativos como el de Liderazgo para el Aprendizaje, y promover la transformación de la educación basada en el uso de las evidencias.

MÁS INFORMACIÓN

Área de prensa de la Fundación "la Caixa"

Ariadna Puig: 679 266 341 / apuig@fundaciolacaixa.org

ANEXO

Los 50 centros participantes en la primera edición del Programa de Liderazgo para el Aprendizaje:

CEIP Ramón María del Valle Inclán – Madrid
IES Valmayor – Valdemorillo, Madrid
CEIP Obispo Moscoso – Madrid
CEIP Federico García – Gijón, Asturias
IES Roces – Gijón, Asturias
CEIP Jesús Neira – Pola de Lena, Asturias
CEIP Llaranes – Avilés, Asturias
IES Jerónimo González – Langreo, Asturias
CEIP Francisco Montero Espinosa – Badajoz
CEIP Mare Nostrum – Ceuta
CEIP Labastida, HLHI – Álava
CEIP Ibaiondo – Vitoria-Gasteiz, Álava
CEIP Les Arts – Valencia
Colegio Imperial San Vicente Ferrer – Valencia
CEIP Pou de la Muntanya – Alicante
Escola La Masia – Valencia
IES Tomás Navarro Tomás – Albacete
CEIP Lluís Cortí – Las Palmas
CEIP Tagoror – Las Palmas
Colegio María Auxiliadora – Las Palmas
CEIP Peñaluenga – Sevilla
IES San Albino – Paradas, Sevilla
CEIP Virgen del Mar – Almería
Colegio Divino Maestro – Granada
IES Jiménez de Quesada – Santa Fe, Granada
IES Nuestra Señora de la Victoria – Málaga
Colegio Don Bosco – Pontevedra
EAV-IES Audiovisual de Vigo – Pontevedra
Ekintza Ikastola – Gipúzcoa
Fundación Laboral de la Construcción – Villanueva de Gállego, Zaragoza
CEIP Son Basca – Sa Pobla, Illes Balears
CEIP Talaiot – Illot, Illes Balears
Col·legi Cide – Palma, Illes Balears
Institut L'Alzina – Barcelona
Col·legi Mare del Diví Pastor – Barcelona
Escola Joan Miró, Canovelles – Barcelona



Fundación "la Caixa"

EduCaixa

Escola Els Pins, Castelldefels – Barcelona
Escola Joan Salvat Papasseit – Mollet del Vallès, Barcelona
Col·legi FEDAC Montcada – Montcada i Reixac, Barcelona
Institut Euclides – Pineda de Mar, Barcelona
Institut Escola Jacint Verdaguer – Sant Sadurní d'Anoia, Barcelona
Escola Intermunicipal del Penedès – Sant Sadurní d'Anoia, Barcelona
Escola Pia de Sitges – Sitges, Barcelona
Col·legi Ramon Pont – Terrassa, Barcelona
Institut Escola Daniel Manzanera – Tortosa, Tarragona
Escola La Mercè – Tortosa, Tarragona
Escola Marià Fortuny – Reus, Tarragona
Institut Escola Pi del Burgar – Reus, Tarragona
Institut Peralada –Girona