

proyecto

A woman with dark, wavy hair and brown-rimmed glasses is speaking into a small, thin microphone. She is wearing a blue and white patterned sweater. The background is a light-colored wall with large, faint, grey text that includes the words "más social", "verita", "ce", "a", "perso", and "verita".

Gloria Gratacós Casacuberta es doctora en Educación y profesora titular de la Facultad de Educación de la Universidad Villanueva (Madrid), donde ha ejercido como decana de la Facultad de Educación y de la Facultad de Psicología. Actualmente, dirige el Máster en Dirección de Centros Educativos, orientado a la formación de directivos nacionales e internacionales. Especialista en gobierno de centros educativos, su investigación se centra en el impacto del liderazgo directivo sobre el liderazgo docente, la calidad de la enseñanza y el clima escolar. Es autora de numerosas publicaciones sobre liderazgo escolar y colabora activamente en redes y foros internacionales, como el International Study of Teacher Leadership (ISTL). Asimismo, es la coordinadora del Grupo de Investigación CEAFAF (Calidad educativa, aprendizaje eficaz y desarrollo profesional docente) de la Universidad Villanueva.

Pedro-León Vivas es doctor en Educación y Sociedad por la Universitat de Barcelona. Profesor e investigador en la Universidad Austral (Argentina) y profesor invitado en universidades de España, Uruguay y Argentina. Su trabajo se centra en la comprensión de las prácticas de liderazgo escolar en procesos de cambio en centros educativos. También investiga acerca del liderazgo docente y sobre el uso de la inteligencia artificial generativa en la gestión escolar. Integra la red ISTL (International Study of Teacher Leadership) y el Grupo CEAFAF (Calidad educativa, aprendizaje eficaz y desarrollo profesional docente) de la Universidad Villanueva. Ha publicado capítulos y artículos en editoriales y revistas internacionales y cuenta con una amplia trayectoria en gestión educativa, incluyendo su desempeño como Inspector de Nivel Superior en el Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe (Argentina).

Cuando la dirección siembra, el liderazgo del profesorado florece

por Impuls Educació

ARTÍCULO DE GLORIA GRATACÓS Y PEDRO-LEÓN VIVAS

En un centro de Educación Infantil de Madrid, la llegada de una nueva directora en 2019 desencadenó algo más que un relevo en la gestión: activó el potencial latente de un claustro y transformó su cultura profesional. El caso, documentado por el grupo internacional de investigación ISTL, ofrece una hoja de ruta concreta sobre cómo el liderazgo docente puede renovar un centro cuando la dirección decide sembrar antes de exigir

El grupo de investigación ISTL (International Study of Teacher Leadership; www.mru.ca/istl) reúne a investigadores de distintos países con un propósito común: estudiar el liderazgo docente en contextos culturales diversos. Su punto de partida es la constatación

de que los cambios sociales contemporáneos exigen a los centros educativos algo más que un liderazgo concentrado en la figura directiva. La crisis sanitaria de 2020 lo ilustró con claridad: lo que permitió a muchos centros mantener la continuidad educativa no fueron sus infraestructuras ni sus recursos materiales, sino la implicación del profesorado, capaz de movilizar lo mejor de cada uno para atender a sus estudiantes en circunstancias excepcionales. El grupo ISTL centra su trabajo en tres preguntas: qué se entiende por liderazgo docente, cómo se fomenta y cómo se sostiene en diferentes contextos culturales. Una de sus herramientas metodológicas principales es el estudio de casos, orientado a aprender directamente de lo que ocurre en la realidad de los centros. En esa clave

participaron en el I Congreso Impuls Educació «Lidera la escuela del futuro», donde Gloria Gratacós presentó la investigación arraigada en la práctica real junto a expertos internacionales y nacionales. El caso que se presenta a continuación documenta cómo, la dirección de un centro de Educación Infantil de Madrid impulsó, en 2019, el liderazgo docente mediante la creación de grupos de expertas. El análisis aborda las prácticas directivas que hicieron posible esa iniciativa, los cambios que produjo en la práctica docente y los efectos observados en los aprendizajes del alumnado. Al tratarse de un centro de Educación Infantil, las docentes eran mujeres, lo que explica el uso del género femenino a lo largo del texto.

¿Por dónde empezar? un diagnóstico claro y una pregunta guía

El punto de partida fue un diagnóstico exigente: descenso de matrícula por baja natalidad, aumento de la competencia en el entorno inmediato y necesidad de renovar las prácticas docentes. El equipo directivo se formuló entonces una pregunta que orientó toda la intervención: ¿cómo mejorar el rendimiento académico y, al mismo tiempo, reforzar la motivación y el compromiso del profesorado? La formulación misma era una declaración de intenciones: ambas dimensiones no eran excluyentes, sino potencialmente complementarias. La dirección comprendió que ajustar procedimientos no era suficiente. Era necesario impulsar un cambio cultural que reposicionara a las docentes como agentes clave en la generación e implementación de la mejora. Se pasó de un modelo directivo a uno distribuido, compartiendo las decisiones pedagógicas y potenciando las fortalezas del claustro. La respuesta tomó una forma concreta como explica la propia directora: *"Buscar los puntos fuertes de las profesoras y apoyarnos allí, en sus inquietudes, en las cosas que se les da bien. Y a partir de ahí, formar los grupos de expertas. Yo creo que eso fue clave para motivar al profesorado."*

Las decisiones que encendieron el motor de la innovación docente

Los grupos de expertas son equipos reducidos de docentes organizados en torno a un interés curricular común. Su función es investigar, formarse, diseñar, implementar y evaluar nuevas propuestas metodológicas, para transferirlas después al conjunto del centro. No son comités burocráticos: son laboratorios pedagógicos con autonomía real y responsabilidad compartida. En

este caso, dieron lugar a iniciativas en inglés, matemáticas, educación emocional, psicomotricidad y aprendizaje basado en proyectos. Su puesta en marcha combinó elementos prácticos y actitudes concretas que la dirección articuló de forma coherente. El primer paso fue conocer al equipo: la directora mantuvo reuniones individuales para identificar los intereses, motivaciones y fortalezas de cada docente. Ese conocimiento cercano se convirtió en el cimiento de toda la estrategia. Sobre él se definieron las prioridades curriculares del centro y se buscó, de forma explícita, el alineamiento entre esas prioridades institucionales y las vocaciones de cada docente. Los investigadores identifican este cruce como el mayor acierto de la intervención: los grupos así formados operan desde una motivación intrínseca que ningún incentivo externo habría podido generar. Para sostener ese trabajo, la dirección reservó tiempos exclusivos, dotó a los equipos de recursos materiales y formación específica, y estableció una premisa fundamental: el error no sería penalizado. Esa garantía de respaldo institucional fue la condición que convirtió a los grupos de expertas en un motor genuino de innovación pedagógica y crecimiento profesional.

Cómo los grupos de expertas renovaron la docencia y activaron el liderazgo docente

Los grupos de expertas modificaron la lógica de trabajo vigente en el centro. El profesorado dejó de ser ejecutor de directrices para convertirse en coautor de la propuesta curricular y didáctica: asumió un papel activo en el diseño de metodologías, en la revisión de contenidos y en la toma de decisiones pedagógicas.

Los grupos así formados operan desde una motivación intrínseca que ningún incentivo externo habría podido generar

Este cambio se sustentó en el trabajo colaborativo sistemático. Las docentes comenzaron a dialogar sobre su propia práctica, a compartir experiencias y a coordinar decisiones. Ese proceso fortaleció la coherencia curricular del nivel e instauró un clima sostenido de confianza mutua y enriquecimiento profesional. Las sesiones de transferencia interna —en las que cada grupo comunicaba sus avances, ofrecía orientaciones didácticas y motivaba al resto del claustro a incorporar las iniciativas— fueron el mecanismo que convirtió la experiencia individual en capital colectivo. Como afirma una docente del centro: *"Cuando te formas y aprendes a aplicar lo que has aprendido, te entra mucha más seguridad, mucha mayor autoestima. Entonces eres mejor docente"*. A lo largo del proceso, algunas docentes emergieron como referentes pedagógicas en sus áreas de especialización. No lo hicieron por designación, sino por el reconocimiento de su experiencia, su compromiso y su capacidad de movilizar al resto del equipo. Este es el perfil del liderazgo docente que el grupo ISTL estudia: informal en su origen, pero de notable alcance e influencia. Al participar en el diseño y la mejora de las metodologías, las docentes se convirtieron en autoras de las innovaciones que llevaban al aula. Ese protagonismo reforzó su vínculo con el proyecto educativo del centro.



Al integrar sus intereses y fortalezas en las iniciativas, los desarrollos adquirieron un significado personal y profesional más profundo.

El impacto de los grupos de expertas en los aprendizajes

Los efectos del trabajo de los grupos de expertas se tradujeron en avances observables en distintas áreas.

En matemáticas, la incorporación de nuevas metodologías permitió al alumnado alcanzar logros que superaron las expectativas iniciales del propio equipo docente, incluidas capacidades de abstracción y conteo numérico no observadas sistemáticamente a esas edades con los enfoques

anteriores. En inglés, el trabajo sobre fonética, comprensión auditiva y expresión oral se tradujo en una mejora perceptible de las competencias comunicativas y en una transición más sólida al nivel de Primaria. El trabajo en educación emocional favoreció el desarrollo

Más integrada, más como que el colegio forma parte de ti, porque tú estás aportando algo tuyo para el crecimiento y desarrollo educativo

de la conciencia y la regulación afectiva desde las primeras etapas, con efectos positivos también en el clima del aula. El aprendizaje basado en proyectos, por su parte, impulsó la motivación y consolidó los aprendizajes al situar al alumnado como protagonista de su propio proceso. Estos resultados no pasaron desapercibidos para las familias, que manifestaron de forma espontánea su sorpresa ante los progresos observados. Los grupos de expertas evidencian, en este sentido, que la colaboración profesional sostenida —cuando cuenta con las condiciones necesarias— es una palanca poderosa para mejorar los aprendizajes del alumnado.

Liderar juntos: cuando la dirección y el profesorado forman un solo equipo

El caso analizado muestra que afrontar desafíos complejos exige un estilo directivo que no monopolice la acción sino que la distribuya. La dirección no renunció a su rol: lo reconfiguró. Pasó de gestionar a construir un ecosistema en el que el profesorado pudo asumir iniciativas desde su propia experiencia y conocimiento. La dirección, así entendida, ejerce su influencia no solo a través de lo que hace directamente, sino también de las condiciones que genera y las capacidades que habilita en el equipo.

El liderazgo directivo, por sí solo, no es suficiente para afrontar la complejidad de los desafíos educativos actuales, y el liderazgo docente, sin respaldo institucional ni cohesión en torno a un proyecto común, puede resultar frustrante tanto para el profesorado como para el centro. Ambos son necesarios, y su articulación deliberada es la que permite una mejora sostenida.

Para directivos y docentes interesados en la mejora escolar, la invitación que se desprende de este caso es concreta: identificar

las fortalezas del equipo, crear condiciones para el trabajo colaborativo y diseñar mecanismos que conviertan la experiencia individual en capital colectivo alineado con el proyecto educativo institucional. Los grupos de expertas no son una fórmula universal, pero sí un ejemplo práctico y replicable de cómo el liderazgo integrado —directivo y docente, complementarios y coherentes— puede transformar un centro desde dentro.

Las lecciones que aprendemos de la práctica

Los investigadores del grupo ISTL subrayan el valor de una ciencia educativa que nace de la práctica y vuelve a ella. Cuando la investigación se aproxima a los centros, escucha a las personas involucradas y comprende las dinámicas que sostienen su día a día, genera un círculo virtuoso: la práctica inspira la investigación y la investigación retorna a la escuela para mejorarla. En el I Congreso Impuls Educativo, el experto internacional Andy Hargreaves reivindicó la importancia de comprender la práctica desde dentro. Este estudio adopta precisamente ese enfoque: hace visible un proceso de liderazgo que

ha tenido efectos concretos tanto en el desarrollo profesional del profesorado como en el aprendizaje del alumnado. El mensaje que se desprende es directo: si en un centro existen docentes con intereses y fortalezas sin explotar, el primer movimiento es escucharles. El siguiente, crear las condiciones para que ese potencial se convierta en práctica compartida. Lo que comenzó con pequeños equipos de docentes acabó transformando la cultura de un centro entero. Esto, precisamente, es lo que el liderazgo integrado puede hacer.

La dirección influye tanto por sus acciones directas como por las condiciones y capacidades que fomenta en su equipo

