



Anna Jolonch Directora de LID-BARCELONA – Centro de Liderazgo Educativo. Profesora asociada en la UCL Centre for Educational Leadership del Instituto de Educación de Londres. Su trabajo se centra en cómo los equipos directivos pueden transformar sus escuelas para mejorar los resultados académicos y el bienestar de toda la comunidad educativa. Su visión ofrece a los líderes una guía para ejercer un liderazgo pedagógico que impulse realmente el cambio y la mejora. Su trayectoria se ha orientado a construir puentes entre la teoría y la práctica educativa, y ha sido asesora en política educativa comparada para el gobierno catalán.

Las virtudes de un liderazgo que mejora el aprendizaje

Liderar es hacer crecer al otro

por Impuls Educació

PONENCIA DE ANNA JOLONCH

Solo la acción docente influye más en el aprendizaje del alumnado que el liderazgo educativo.

Anna Jolonch reformula desde ahí la pregunta de fondo: qué escuela queremos para qué mundo. En un mundo de guerras, desigualdad estructural y crisis democrática —con un tercio de jóvenes que ya no cree en el sistema—, la respuesta exige líderes virtuosos, no solo competentes, capaces de hacer crecer a los demás. Porque los buenos líderes cambian las organizaciones; los grandes líderes cambian a las personas.

Qué escuela para qué mundo

La reflexión sobre qué escuela queremos para qué mundo es la pregunta clave de cualquier proyecto educativo y de cualquier liderazgo pedagógico. Hace más de ochenta años, el acta constitutiva de las Naciones Unidas estableció que poner la educación y la cultura en el centro del interés común garantizaría el respeto a la dignidad humana. La realidad presente contradice abiertamente aquel principio. Vivimos un mundo de guerras —Ucrania, con miles de escuelas bombardeadas—,

violencia estructural, redes de explotación y una crisis democrática que hace que un tercio de los jóvenes ya no crea en el sistema. Toda esta complejidad entra cada mañana en las aulas. Convierte a la escuela en un espacio de resistencia que debe preservar valores y formas de convivencia. La educación es horizonte y futuro. Hay una enorme responsabilidad: proteger la dignidad de cada alumno y alumna, sabiendo que un solo gesto docente puede cambiar una vida. El objetivo es formar una ciudadanía crítica, capaz de leer el mundo y de liderar su propia vida con autonomía. Como recuerda el profesor Hargreaves, la escuela debe ser un espacio de pertenencia: en un mundo que levanta muros, la escuela debe crear comunidad, respetar la diversidad y descubrir el talento singular de cada niño y niña para que llegue a creer en sí mismo.

Los tres polos de la pedagogía: axiología, ciencia y praxis

El profesor Philippe Meirieu define la pedagogía a través de tres grandes polos: el axiológico (los valores y la ética, dimensión abordada por Maria

Rosa Buxarrais), el científico (las evidencias y el conocimiento, expuesto por John Hattie) y el praxiológico (las metodologías). Hoy, la pedagogía no puede beber solo de la ciencia.

Un solo gesto docente puede cambiar una vida. La escuela, espacio de resistencia y pertenencia

El enfoque basado en la evidencia no dicta la dirección del proyecto educativo: es el polo axiológico el que define hacia dónde se camina y para qué se educa.

La neurociencia y la psicología cognitiva explican cómo funciona el cerebro y cómo se aprende, pero nunca podrán decir qué se quiere que el alumnado aprenda ni qué lecturas debe hacer. La perspectiva de los valores aporta la visión y la dirección: cualquier liderazgo educativo debe tenerlas claras antes de cualquier decisión técnica. La profesión docente tiene, en este sentido, un propósito moral

fundamental: el deseo de influir positivamente en los demás. El líder educativo es quien crea las condiciones para que todos tengan oportunidades —y hace crecer a los demás generando, de paso, nuevos líderes. La complejidad y las desigualdades actuales, sin embargo, dificultan enormemente el ejercicio cotidiano de la docencia.

El segundo factor que más influye en el aprendizaje

La investigación educativa y los informes recientes de la UNESCO, presentados por expertas como Anna Cristina D'Addio, lo dejan claro: el liderazgo educativo es un factor decisivo. Invertir en formación, capacitación y recursos para los líderes es una de las políticas educativas más rentables que existen. Hay, además, un consenso global: se necesitan líderes bien preparados en todos los niveles del sistema —desde el aula hasta la inspección y la administración—, tal como recoge la traducción adaptada al contexto local elaborada por LID Barcelona.

La ciencia explica cómo aprende el cerebro, pero no dice qué debe aprender el alumnado

El liderazgo es, de hecho, el segundo factor escolar que más influye en el aprendizaje, solo por detrás de la acción docente. Para que ese liderazgo despliegue plenamente su influencia hacen falta condiciones adecuadas: autonomía para tomar decisiones, reconocimiento, mentorías, evaluación formativa y una reducción significativa de la carga administrativa que hoy aleja al líder educativo, precisamente, del liderazgo pedagógico que debería ejercer.

La carga administrativa aleja al líder educativo del liderazgo pedagógico que debería ejercer

Las virtudes del liderazgo: tres dimensiones del oficio

La profesora Vivian Robinson destaca la importancia del liderazgo virtuoso. Las virtudes no son aquí conceptos teóricos ni adornos retóricos: son prácticas diarias que definen el modo de trabajar de un líder. Se resumen en un principio sencillo y exigente: hacer el trabajo correcto del modo adecuado. Estas virtudes se ordenan en tres grandes dimensiones. Primero, las virtudes propiamente del liderazgo: propósito moral, compromiso incondicional con el aprendizaje del alumnado, lejos de cualquier búsqueda de poder o de estatus personal. Segundo, las virtudes para resolver problemas: capacidades estratégicas para priorizar, analíticas para comprender fenómenos como la resistencia docente, y creativas para reinventar centros en situación de vulnerabilidad —como muestran los proyectos Magnet a los que se refieren Jesús Moral y Núria Sabaté. Por último, las virtudes interpersonales: integridad moral, respeto, coraje, empatía y humildad para seguir aprendiendo.

Liderar el aprendizaje: indagación y comunidad profesional

El concepto de organizaciones que aprenden sitúa el aprendizaje en el corazón del centro: si los docentes y los líderes no aprenden, el alumnado tampoco lo hará. Esta visión exige el éxito de todo el alumnado, sin excepción. Según Vivian Robinson y John Hattie, la acción con mayor impacto de un líder educativo es promover

el desarrollo profesional de su equipo. Ese desarrollo no debe basarse en formaciones aisladas sin transferencia real al aula, sino en modelos que generen impacto auténtico, como establece la pirámide de Thomas R. Guskey citada por Ana Iturbe. Para hacerlo posible, la organización del centro debe adaptarse: la codocencia o la observación entre iguales tienen que poder hacerse con normalidad. Este proceso pide, además, una cultura de indagación docente.

Las virtudes no son retórica: son práctica diaria. Compromiso moral, capacidad estratégica y humildad

Antes de innovar hay que investigar y diagnosticar la realidad concreta del aula. Como señala la profesora Louise Stoll, el desarrollo profesional eficaz se construye poniendo en diálogo la experiencia del docente con los datos y la investigación académica. Eso exige espacios, tiempos y protocolos rigurosos para mantener conversaciones pedagógicas centradas en el aprendizaje, que generen conocimiento útil y contextualizado. Es imprescindible, además, fomentar comunidades profesionales de aprendizaje basadas en la confianza, donde la observación mutua tenga como objetivo la mejora —nunca el juicio. Esa colaboración debe extenderse, además, entre centros: sustituir la competitividad por la responsabilidad colectiva.

Bienestar docente: cuando cambiar la organización significa cambiar a las personas

El bienestar docente está intrínsecamente unido al desarrollo profesional.

La profesora Qing Gu señala que gran parte del malestar y de la frustración actuales del profesorado deriva de la incapacidad para alcanzar el propósito moral de la profesión. Más allá de las mejoras salariales o de la reducción de ratios, el sistema debe ofrecer oportunidades reales

La acción con mayor impacto de un líder es promover el desarrollo profesional de su equipo

para que el profesorado desarrolle su talento, tenga una carrera profesional con perspectiva y pueda ejercer roles de mentoría.

Los buenos líderes cambian las organizaciones; los grandes líderes cambian a las personas.

La escuela es, ante todo, una organización de personas: la clave de su éxito está en que todas dispongan de oportunidades genuinas para crecer profesionalmente.

En un mundo desorientado, la educación tiene la responsabilidad histórica de liderar la construcción de la sociedad que queremos — sentar las bases de un futuro mejor para toda la ciudadanía.

El sistema debe ofrecer oportunidades reales para que el profesorado desarrolle su talento, tenga una carrera profesional con perspectiva y pueda ejercer roles de mentoría

