

Equipo, propósito, coherencia y misión: cuatro relatos de liderazgo

modera Coral Regí

LIDERAZGO, VISIÓN Y TRANSFORMACIÓN

Bajo la moderación de Coral Regí, cuatro voces de la dirección escolar catalana presentaron experiencias reales de transformación educativa en sus centros. Jordi Musons, Xavi Ros, Xavier Solé y Núria Cagigós —cada uno desde una realidad institucional distinta— compartieron las palancas que les han permitido sostener el cambio en sus claustros: el cuidado del equipo directivo como cuerpo colegiado; la formulación clara de un propósito en el centro público; la coherencia entre pensamiento, discurso y diseño del espacio; y el desarrollo de una práctica visible sustentada en la evidencia

científica. Cuatro relatos, cuatro respuestas convergentes: cómo se traduce, en la cotidianidad del centro, un liderazgo realmente eficaz para el aprendizaje.

El equipo directivo como cuerpo colegiado

Jordi Musons abrió el panel rebajando, con experiencia acumulada, la centralidad de la figura del líder individual. Los centros involucrados en procesos de cambio presentan tipologías muy diversas —desde estructuras asincrónicas hasta proyectos con una identidad histórica marcada—, pero en todos ellos el concepto de líder individual es, sostuvo, insuficiente. La transformación y la consistencia de un centro

educativo recaen siempre en el equipo directivo: un órgano que materializa un proyecto educativo sólido independientemente de las personas que lo ocupen temporalmente.

Una de las lecciones más importantes que ha aprendido es la necesidad de cuidar al equipo directivo, por las enormes tensiones y la complejidad de las decisiones diarias. Conviene configurar equipos plurales que integren tres perfiles indispensables: personas con visión estratégica conectadas con las tendencias educativas globales; personas con pensamiento lateral o divergente, capaces de aportar soluciones, no solo de identificar el problema; y perfiles que representen la



diversidad real del claustro en edad, género y carácter.

La toma de decisiones debe fundamentarse, además, en evidencias científicas, y romper inercias basadas en opiniones predeterminadas. El equipo directivo debe proyectar una visión positiva y compartirla constantemente con el equipo docente, dando sentido a cada acción. Hoy, advirtió Musons, el volumen de gestión supera las dimensiones de los equipos directivos tradicionales; y eso, sumado al cambio generacional que demanda más tiempo personal, exige redimensionar esos equipos. Entre las estrategias concretas de éxito para la transformación, destacó la docencia compartida como herramienta fundamental para crear sintonía y superar la soledad en los procesos de cambio.

El líder individual es insuficiente. La transformación debe recaer en un equipo directivo plural

También son clave la transparencia, la agilidad organizativa y la capacidad de retroceder y rectificar ante el error. Los cambios exigen un empoderamiento progresivo: tiempo para que los equipos asimilen las nuevas implementaciones. Finalmente, el papel del equipo directivo es garantizar que ningún docente se quede atrás, acompañar el proceso y fomentar el trabajo en red con otras instituciones.

Sostener el cambio en la escuela pública

Xavi Ros abordó la transformación desde la realidad específica de un centro público. La necesidad

Sostener el cambio en la escuela pública: propósito claro, formación, liderazgo distribuido, ética y cohesión

de ser más inclusivos, alcanzar aprendizajes profundos y garantizar una convivencia segura impulsó a su centro a implementar prácticas de personalización, evaluación formativa y trabajo por ámbitos interdisciplinarios. Mantener este cambio es complejo, especialmente ante la alta movilidad de las plantillas docentes y la pérdida de capacidad de influencia de los centros públicos en la selección de personal. A eso se suma una creciente presión social que cuestiona la innovación pedagógica y aboga por el retorno a modelos tradicionales. Para sostener la transformación, su centro aplica cinco estrategias fundamentales. En primer lugar, tener claro el propósito de cada acción y explicarlo de manera constante, porque los nuevos modelos exigen más esfuerzo y necesitan justificación pedagógica explícita. En segundo lugar, la formación interna y el aprendizaje compartido como motor del cambio: la observación entre iguales y la búsqueda constante de mejora son aquí esenciales. En tercer lugar, una organización interna compleja basada en el liderazgo distribuido, con múltiples espacios de coordinación y equipos impulsores, en la que el equipo directivo actúa como facilitador del ecosistema. En cuarto lugar, el modelo educativo debe ser percibido como justo, ambicioso y éticamente incuestionable, especialmente en su vocación inclusiva. Y, finalmente, es imprescindible cohesionar el equipo humano: celebrar los éxitos y generar un entorno de apoyo mutuo y bienestar profesional, convertir el centro en un verdadero espacio de seguridad y cobijo para los docentes.

Coherencia, espacios y narrativa

Xavier Solé describió el proceso de personalización del aprendizaje en su centro como respuesta a una alta diversidad del aula, ante la cual los modelos estandarizados resultaban inoperantes. Este proceso de cambio no fue lineal. Iniciaron la implementación de forma estratégica desde el ciclo inicial, creando un producto mínimo viable que posteriormente extendieron al resto de etapas mediante un trabajo colectivo de visión y propósito.

Es fundamental, sostuvo, operar con ideas claras y potentes, basadas en la confianza en las capacidades inherentes del niño —entendido como una semilla que contiene ya todo lo necesario para desarrollarse. La coherencia entre el pensamiento, el discurso y la acción docente otorga autenticidad y fuerza al proyecto.

Ante el reto de la inestabilidad de las plantillas, su estrategia se centra en la acogida rigurosa de los nuevos docentes: los integran mediante rituales que valoran su biografía educativa. El diseño de los espacios actúa, por su parte, como catalizador metodológico: la eliminación de tarimas y pupitres tradicionales dificulta el retorno a las clases magistrales y favorece la integración en el nuevo modelo.

El proyecto se sustenta sobre tres ejes: el sentido —reconocer y agradecer la historia del centro—, el significado —compartir acuerdos y reflexión pedagógica con la comunidad— y la dirección —focalizar la acción hacia un objetivo común. A esos se suman la construcción de una narrativa compartida, la visibilización de las



OTROS PANELES DEL I CONGRESO IMPULS EDUCACIÓ

01

Inclusión y evaluación «Éxito para todos»

MODERA **Pepe Menéndez**

- Eduard Riudavets** · *Escola Vedruna Àngels*
Cuando la escuela es casa: que lo urgente no nos impida ver lo importante.
- Marta del Campo** · *IE La Mina*
Referentes positivos: una escuela inclusiva para el éxito del alumnado gitano.
- Teisa Dalmau** · *Institució Familiar d'Educació*
Ningún niño atrás. El radar no nace del docente: nace de la dirección.
- Begonya Gasch** · *Fundación El Llindar*
Escuela de nuevas oportunidades: una propuesta atravesada por la subjetividad.

02

Tecnología «Potenciador del aprendizaje»

MODERA **Miquel Àngel Prats**

- Elena Vercher** · *Escola Sant Jordi (L'Ametlla de Mar)* · everche2@xtec.cat
¡Storytelling Robots! Creatividad y robótica en el aula.
- Susanna Tuset** · *Colegio Sagrat Cor Sarrià*
De STEAM a ESTIMA: la tecnología como herramienta de aprendizaje e inclusión
- Sílvia Zurita** · *INS Angeleta Ferrer i Sensat*
Hacer en el aula de tecnología, y lo aprendido de lo hecho (bien y mal).
- Pompeu Casanovas / Marta Poblet** · *IIIA-CSIC*
Medios de interés público e IA: reflexiones para el mundo educativo.

03

Liderazgo para el desarrollo y empoderamiento docente

MODERA **Miquel Àngel Prats**

- Ana Vicálvaro** · *Escola Octavio Paz*
De vivirlo a liderarlo en equipo.
- Anna Comas** · *Escola La Maquinista* · acomas@xtec.cat
Liderazgo compartido, proyecto compartido. Más de 10 años de transformación.
- David Bernal** · *FEDAC*
Teal no es solo un color: repensar el liderazgo de las 25 Escuelas FEDAC.
- Núria Vaqués** · *ST Tarragona*
¿Cuál es nuestro poder? Transformar el yo en un nosotros.

04

Liderazgo sostenible y formación de líderes

MODERA **Jesús Moral**

- Núria Sabaté** · *Escola Maria Fortuny*
Liderar por comunidades: equipos docentes resilientes y colaborativos.
- Joan Urgell Farran** · *Learnlife* · Joan@learnlife.com
Visión, sistema, cultura: formar líderes para que el carácter del centro perdure.
- Albert Bayot i Fuertes** · *Instituto Ticeris*
Liderar un centro de Secundaria y hacerlo de forma compartida.
- Dolors Oliver** · *IE Teresa Altet*
Buscar complicidades, empoderar líderes y decidir de forma colegiada.

buenas prácticas, la apertura al entorno y el trabajo en red, como elementos clave para consolidar la cultura del centro.

Visión, evidencia y práctica visible

Núria Cagigós presentó el modelo educativo de su centro como ejemplo de un liderazgo con visión orientado a una transformación pedagógica sostenible e integrada en la cultura. Esta transformación se articula sobre tres palancas: una red de personas implicadas

Tres ejes: sentido, significado y dirección. Sin tarimas ni pupitres, no se vuelve atrás

—para evitar la dependencia de figuras individuales—; un desarrollo profesional sólido —que trascienda la teoría abstracta—; y una práctica visible en el aula —que supere el mero discurso.

El liderazgo sostenible, formuló, busca una mejora educativa con impacto real en el aprendizaje profundo, con capacidad de inspirar a la comunidad y de perdurar en el tiempo. Este proceso exige identificar necesidades reales, seleccionar prácticas avaladas por la evidencia científica, implementarlas con intencionalidad y medir su impacto para gestionar el retorno y aplicar mejoras sucesivas.

El despliegue operativo se apoya en la formación continua conectada con la realidad del aula, en el acompañamiento docente mediante técnicas de observación y retroalimentación, y en la figura de los líderes pedagógicos, que actúan como modelo y soporte para el resto del equipo.

El centro aplica, además, principios

de las ciencias cognitivas: el alumnado aprende aquello que procesa con esfuerzo. En esta línea, incorpora técnicas basadas en la evidencia —como las propuestas por Doug Lemov—: amplía el tiempo de espera tras formular preguntas para fomentar un pensamiento más profundo, y establece rutinas para hacer visible el pensamiento. Estas prácticas garantizan una evaluación formativa rigurosa y una participación equitativa de todo el alumnado

Las condiciones estructurales: lo que la Administración debería garantizar

La pregunta final de la moderadora sobre las condiciones necesarias para garantizar y mejorar el trabajo docente en el aula —elemento transformacional último de las escuelas— recibió cuatro respuestas complementarias.

Jordi Musons identificó tres necesidades estructurales: más recursos de plantilla para atender la inclusión, una visión compartida del sistema y más autonomía para los centros tanto en la selección de personal como en la gestión económica.

Xavi Ros formuló su respuesta en términos de relación administración-centro. La Administración debería facilitar las condiciones para que los centros se empoderen, y evitar imposiciones verticales que son sistemáticamente ineficaces según la evidencia. Como ha señalado Andy Hargreaves, la transformación debe llevarse a cabo desde el convencimiento interno.

Liderazgo sostenible: red, desarrollo profesional, práctica visible. El alumnado aprende lo que procesa con esfuerzo

Xavier Solé apeló a una necesidad menos cuantificable pero decisiva: calma y tiempo para dedicar a la pedagogía, y reducir de manera drástica y urgente las cargas burocráticas innecesarias. A ello sumó la exigencia de un liderazgo político con visión de futuro que culmine en un pacto de país por la educación, acompañado de una financiación adecuada —especialmente para la inclusión. Núria Cagigós cerró el panel desplazando el foco del recurso al sentido. Más allá de los recursos económicos, sostuvo, es fundamental despertar el sentido de misión y pertenencia del profesorado. Ser conscientes del impacto que tenemos en las personas es el motor interno que garantiza el compromiso y la profesionalidad.

Más recursos y autonomía. Y, más allá: despertar el sentido de misión y pertenencia del profesorado

