

mesa redonda

Liderazgo educativo eficaz

Cultura, visión, equidad y autonomía: cuatro condiciones del liderazgo educativo eficaz



modera Xavier Chavarría

Cuatro voces que conocen a fondo el sistema educativo catalán se reunieron en la mesa redonda sobre liderazgo educativo eficaz, moderada por Xavier Chavarría.

Mireia Tintoré, doctora en Humanidades y Ciencias Sociales, profesora titular de universidad y fundadora del Observatori Ibèric de Lideratge Educatiu; Ignasi García Plata, maestro, inspector de educación y exsecretario de Políticas Educativas; Meritxell Ruiz, secretaria general de la Fundació Escola Cristiana y exconsellera d'Ensenyament; y Anna Jolonch, directora del LID BARCELONA – Centro de Liderazgo Educativo, doctora en Ciencias de la Educación y responsable de investigación de la Fundació Jaume Bofill. Sus aportaciones convergen en cuatro condiciones para que el liderazgo educativo sea eficaz: una cultura institucional sólida, una visión que combine el largo plazo con pasos cortos y asumibles, una formación de líderes que supere la falsa dicotomía entre equidad y excelencia, y un marco de autonomía apoyado en la corresponsabilidad y la estabilidad.

LA CULTURA COMO SOSTÉN INVISIBLE: CLIMA, VALORES Y LIDERAZGO CAPACITADOR

Mireia Tintoré abrió la mesa con una imagen clara: el clima es la parte visible del ambiente de una escuela, lo que se respira al entrar —el orden, la exigencia, el bienestar, el aprendizaje—; pero solo es la punta del iceberg. La parte oculta, la que sostiene la organización, son los valores, los significados compartidos y la cultura del centro.

Para crear un clima positivo, orientado al aprendizaje y al bienestar emocional, hay que empezar por definir los valores guía. A partir de esos valores se desarrolla la visión del centro. El primer responsable de llevarla a cabo es el equipo directivo, que debe modelar con su práctica los valores establecidos y crear un espacio seguro y de cuidado. Como han mostrado autoras como Karen Seashore Louis, la base del liderazgo son las relaciones: cuentan por igual el trabajo en equipo y las interacciones individuales.

Otro elemento clave es el liderazgo distribuido, entendido como un liderazgo capacitador. No consiste en delegar tareas, sino en capacitar a las personas





El liderazgo distribuido no es delegar tareas: es capacitar personas para que asuman responsabilidades

para que asuman responsabilidades. La distribución debe empezar por los mandos intermedios —jefaturas de departamento, orientación—. Siguiendo a Andy Hargreaves sobre el liderazgo desde el medio, estos mandos no deben ser simples correas de transmisión, sino motores de cambio. Conviene potenciar también a los docentes líderes: profesionales con gran influencia dentro y fuera del aula. Exigencia académica, respeto, cuidado de las personas y trabajo colaborativo consolidan un clima en el que los profesionales se desarrollan en su trabajo.

MIRAR LEJOS Y CAMINAR DESPACIO: EL EQUILIBRIO ENTRE CORTO Y LARGO PLAZO

Meritxell Ruiz, desde su experiencia directiva y de gobierno, abordó la pregunta sobre el ritmo de la transformación con equilibrio. Hace falta combinar ambas perspectivas: si no sabemos a dónde vamos, es difícil avanzar; pero si conocemos el destino e ignoramos el camino, llega la frustración. Con frecuencia, advirtió, el uso de conceptos

grandilocuentes sobre transformación e innovación ha generado temor en los claustros. Conviene, por tanto, combinar la mirada a largo plazo con pasos cortos y factibles. A partir de una reflexión compartida sobre la visión de futuro, hay que identificar las acciones asumibles a corto plazo. Esos pasos deben apoyarse en la realidad de cada centro y en la experiencia que ya existe en el aula. Cada escuela tiene su propia realidad, y aplicar los mismos procesos de transformación a todos los centros por igual es un error. El avance llega compartiendo una visión, definiendo pasos pequeños y partiendo de la realidad de cada claustro.

LA FALSA DICOTOMÍA: EQUIDAD Y EXCELENCIA VAN JUNTAS

Anna Jolonch abordó la formación de líderes desde una premisa que matiza un lugar común: existe, sostuvo, una falsa dicotomía entre eficacia y equidad, y también entre equidad y excelencia. Como ya señaló el profesor Ferran Ferrer, equidad y excelencia pueden —y deben— ir juntas. Trabajar por la equidad es garantizar que todo el alumnado tenga oportunidades

El largo plazo exige pasos cortos, factibles y enraizados en la realidad de cada centro



Equidad y excelencia pueden y deben ir juntas: cada estudiante debe alcanzar su propia excelencia

de aprendizaje y alcance su propia excelencia. Para lograrlo hace falta un cambio de paradigma en la formación de líderes, orientándola hacia un impacto real en los centros y las aulas. Eso pasa por introducir metodologías de indagación: paseos de aprendizaje, visitas pedagógicas entre centros, mentoría y lesson study. Estas prácticas, que implican observación colaborativa del aprendizaje del alumnado y retorno constructivo entre iguales, generan una cultura colaborativa real. Quienes lideran deben trabajar también en red, para superar la soledad del cargo y potenciar el aprendizaje entre iguales. Y hace falta, por último, un marco de competencias para la dirección escolar que oriente la formación, la capacitación y la evaluación formativa de los líderes educativos.

AUTONOMÍA CON PROPÓSITO: LA CORRESPONSABILIDAD COMO CONDICIÓN ESTRUCTURAL

Ignasi García Plata, desde su experiencia en la administración educativa, situó el problema en

términos estructurales. La administración tiene dos obligaciones: fijar un propósito claro orientado a los buenos resultados y a la equidad, y facilitar a los centros las herramientas para alcanzar esos objetivos. La aprobación de la Ley de Educación de Catalunya y los decretos de autonomía, direcciones y plantillas supuso, en su día, un avance estructural relevante. El modelo se inspiró en experiencias previas como los Planes de Autonomía de Centro, impulsados por profesionales como Jesús Moral, Eugeni García y Marta del Campo. Aquellos planes se apoyaban en la planificación estratégica participativa, la asignación de recursos adicionales, el acompañamiento y la rendición de cuentas.

Hoy, una herramienta fundamental es la capacidad de los centros para definir puestos de trabajo con perfiles específicos, a los que se accede por formación o experiencia acreditada. En el ámbito de la inmersión lingüística, García Plata reivindicó recuperar referentes didácticos como Josep Maria Artigal o Ignasi Vila para hacer frente a la emergencia actual en el uso del catalán. Consolidar este modelo exige garantizar la estabilidad de las plantillas —reduciendo la rotación excesiva de profesorado— y permitir que los puestos perfilados los ocupen funcionarios de carrera mediante concursos específicos. Hace falta también desarrollar la figura del docente sénior, ya prevista por la ley, para reconocer la calidad docente y la implicación

La administración tiene dos obligaciones: fijar un propósito orientado a la equidad y dar las herramientas

en la mejora del centro: esos profesionales podrían asumir tareas de mentoría y liderazgo pedagógico sin abandonar la escuela.

ESTABILIDAD, RECURSOS Y GOBERNANZA: LAS CONDICIONES QUE FALTAN

La última pregunta del moderador sobre la financiación asimétrica y los marcos competenciales suscitó cuatro respuestas complementarias.

Anna Jolouch identificó la inestabilidad institucional como uno de los principales frenos a la aplicación de las políticas educativas. Los cambios constantes en la administración impiden consolidar los proyectos. Hay que diferenciar, sostuvo, entre política y competencia técnica. Y la diversidad de centros no debería traducirse nunca en desigualdad: la financiación debe ser asimétrica para responder a la realidad de cada centro, evitando soluciones uniformes que no atienden las necesidades específicas.

Mireia Tintoré completó la observación con experiencia internacional: en una visita a Portugal con el Observatori Ibèric de Lideratge Educatiu, su equipo comprobó que los centros con alta vulnerabilidad y un porcentaje elevado de alumnado con necesidades educativas especiales disponen, allí, de una dotación de personal de apoyo muy superior a la nuestra. Las políticas de inclusión, recordó, deben ir acompañadas de los recursos humanos y económicos necesarios para hacerlas viables.

Meritxell Ruiz matizó que el sistema necesita condiciones adecuadas, no solo recursos. La estabilidad política y la estabilidad de las plantillas docentes son esenciales. Hay que mejorar la gobernanza: el sistema público necesita los mecanismos de gobernanza del sistema concertado, y el sistema concertado, los recursos del sistema público. Y hace falta, por último, recuperar la confianza en los docentes y en los equipos directivos, reconociendo su pericia en el funcionamiento de la escuela.

Ignasi García Plata cerró el bloque insistiendo en que la financiación asimétrica es necesaria para atender la complejidad, pero no debería vincularse a la obtención de resultados. Los centros en entornos complejos deben disponer, sin más, de plantillas más amplias. El cambio de fondo está en consolidar la autonomía de los centros mediante acuerdos de corresponsabilidad con la administración: planificación estratégica, estabilidad de plantillas y evaluación continua. Los indicadores de centro —que permiten comparar resultados con centros de complejidad similar— son una herramienta potente para apoyar los planes de mejora en datos objetivos y orientar al sistema hacia la mejora continua.

La diversidad no debe traducirse en desigualdad: la financiación asimétrica responde a cada realidad



