



# LIDERAZGO PARA EL ÉXITO EDUCATIVO DE TODO EL ALUMNADO

Eugeni Garcia-Alegre

Valencia, 14 de julio de 2017



MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE

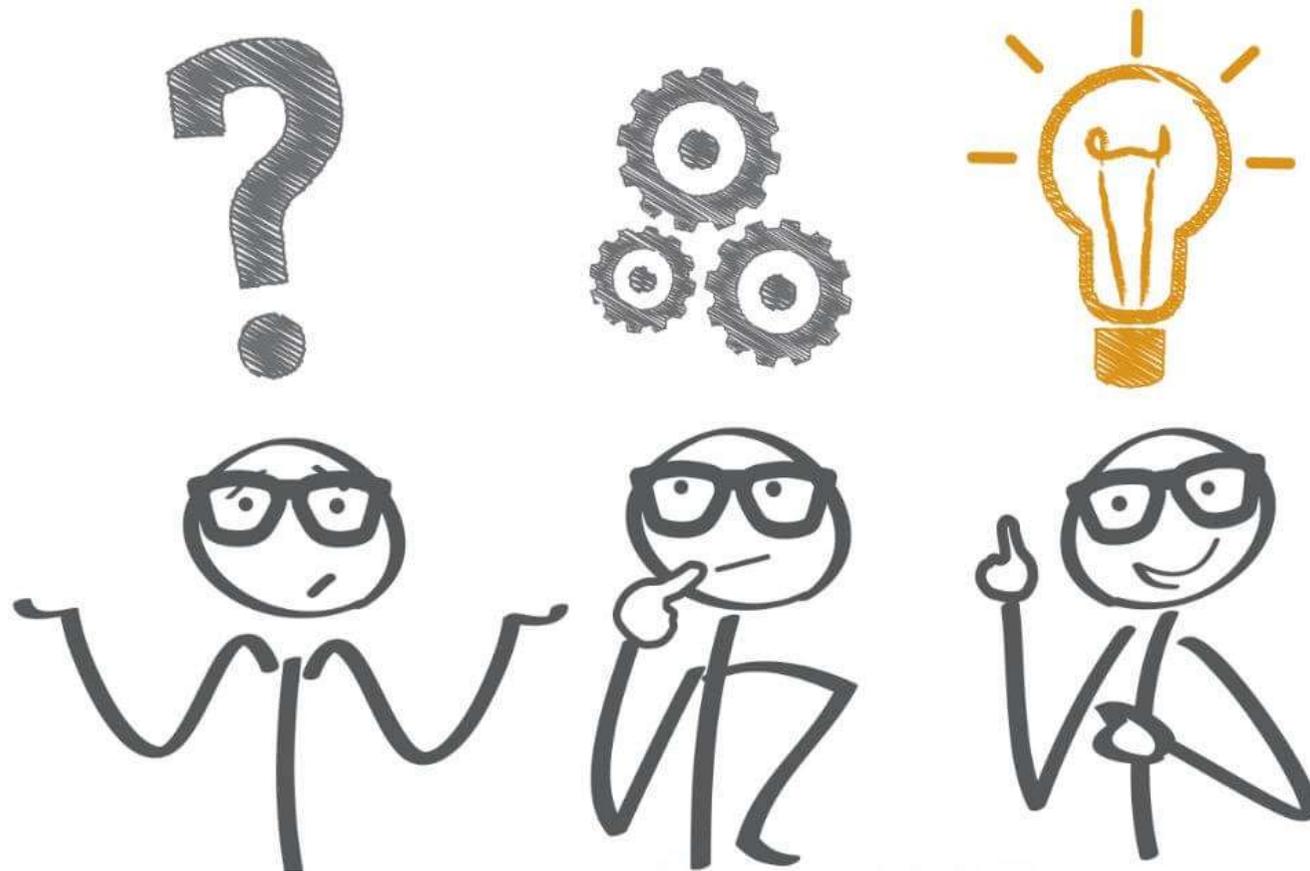


Hipótesis:

**nuestro reto es el éxito educativo de todo el  
alumnado.**

Con esa finalidad hasta ahora hemos compartido y  
trabajado:

La visión global, la dirección estratégica, las  
habilidades directivas, las técnicas para diseñar y  
aplicar un plan de centro de educación.

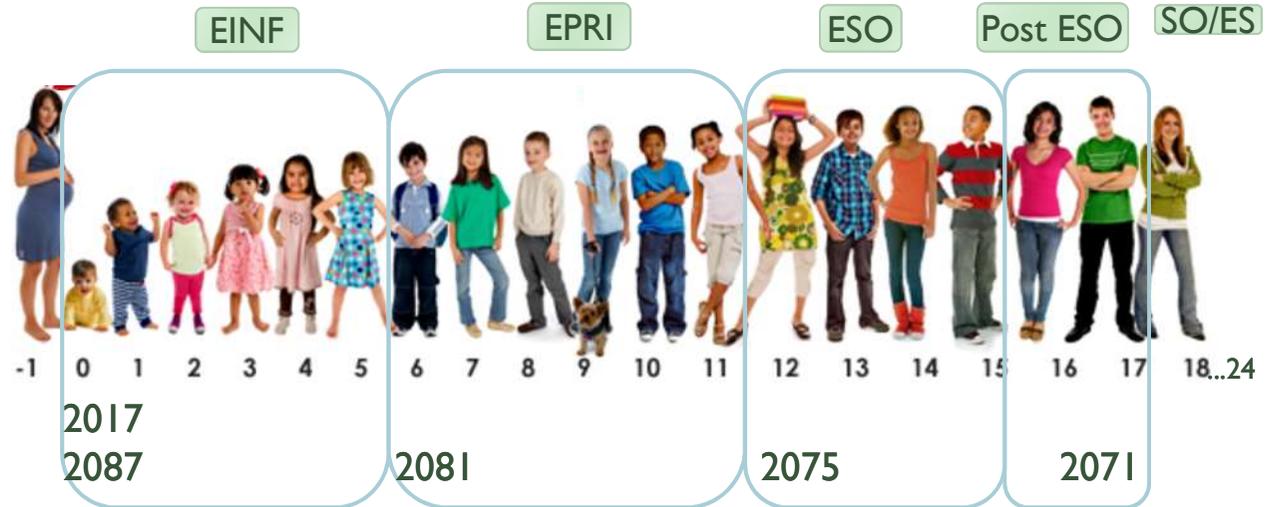


PERO, ¿CÓMO SERÁ EL FUTURO?

¿QUÉ PODEMOS APORTAR?

# ¿Cuál es futuro del alumnado?

EUR



final vida laboral 70 años



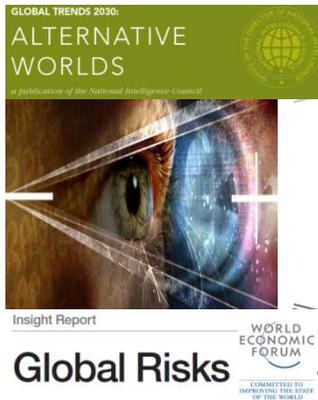
# ¿En qué mundo vivirá nuestro alumnado?

- + Apoderamiento individual
- + Resiliencia
- + Las redes sociales y las coaliciones en un mundo multipolar
- + Cooperación global de los estados, élites y clase media



## Bienestar social

El futuro es incierto  
y por eso la  
Educación es clave



- Tendencia a una crisis económica global?
- Adaptabilidad gubernamental?
- Aumento de los conflictos regionales?
- Los movimientos migratorios ¿?
- Impacto + o - de las nuevas tecnologías?

- Insuficientes alimentos, agua y energía (riesgo social y geopolítico)
- Corrupción, inestabilidad social (riesgo geopolítico)
- El efecto invernadero y episodios meteorológicos extremos (riesgo medioambiental)
- El paro, la subocupación, la creciente desigualdad en los ingresos y la sostenibilidad de las pensiones (riesgo económico y social)
- El déficit público crónico (riesgo económico)
- Los ataques cibernéticos y fraude o robo de los datos (riesgo tecnológico)
- Los ataques terroristas (riesgo geopolítico)
- La falta de gobernanza global (riesgo geopolítico)



## Distopía

- Motores parados
- Estallan las desigualdades

# ¿Cómo será el futuro laboral?



- Para la consultora **McKinsey**, el **45%** de los empleos es susceptible de ser automatizado,
- Para el **Banco Mundial** en los países de la OCDE **más del 60%**,
- Para **la consultora IDC**, **ningún empleo es inmune** a la robotización,
- Para **David Wood** los robots amenazan el **cien por cien de los puestos de trabajo**

**David Wood**  
Llicenciat en Matemàtiques i Filosofia. Universitat de Cambridge  
Especialista en robòtica i futurista



Ega

# Desde la Educación, ¿qué podemos hacer para ayudar?

Para David Wood **las claves** para afrontar la destrucción de empleo derivada de la cuarta revolución industrial es:

- **Aprender** a ser ágiles, **a cambiar rápido**,
- no focalizarse en ser experto en nada y **aprender a aprender**,
- **desarrollar buenas competencias emocionales** para tener capacidad de adaptación,
- **aprender a colaborar con la tecnología**



Para el economista Xavier Sala-Martín

- **Desarrollar un espíritu crítico**,
- **curiosidad y creatividad**,
- **y la capacidad de adaptación**



Economista y professor a Columbia University y a UPF

Antes se pedía a los estudiantes memorizar y repetir,  
ahora el conocimiento lo tenemos en el bolsillo (Google).

# LO MÍNIMO

---

“Garantizar a toda la ciudadanía las competencias básicas,

entendidas como el conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes esencial para que todos los individuos,

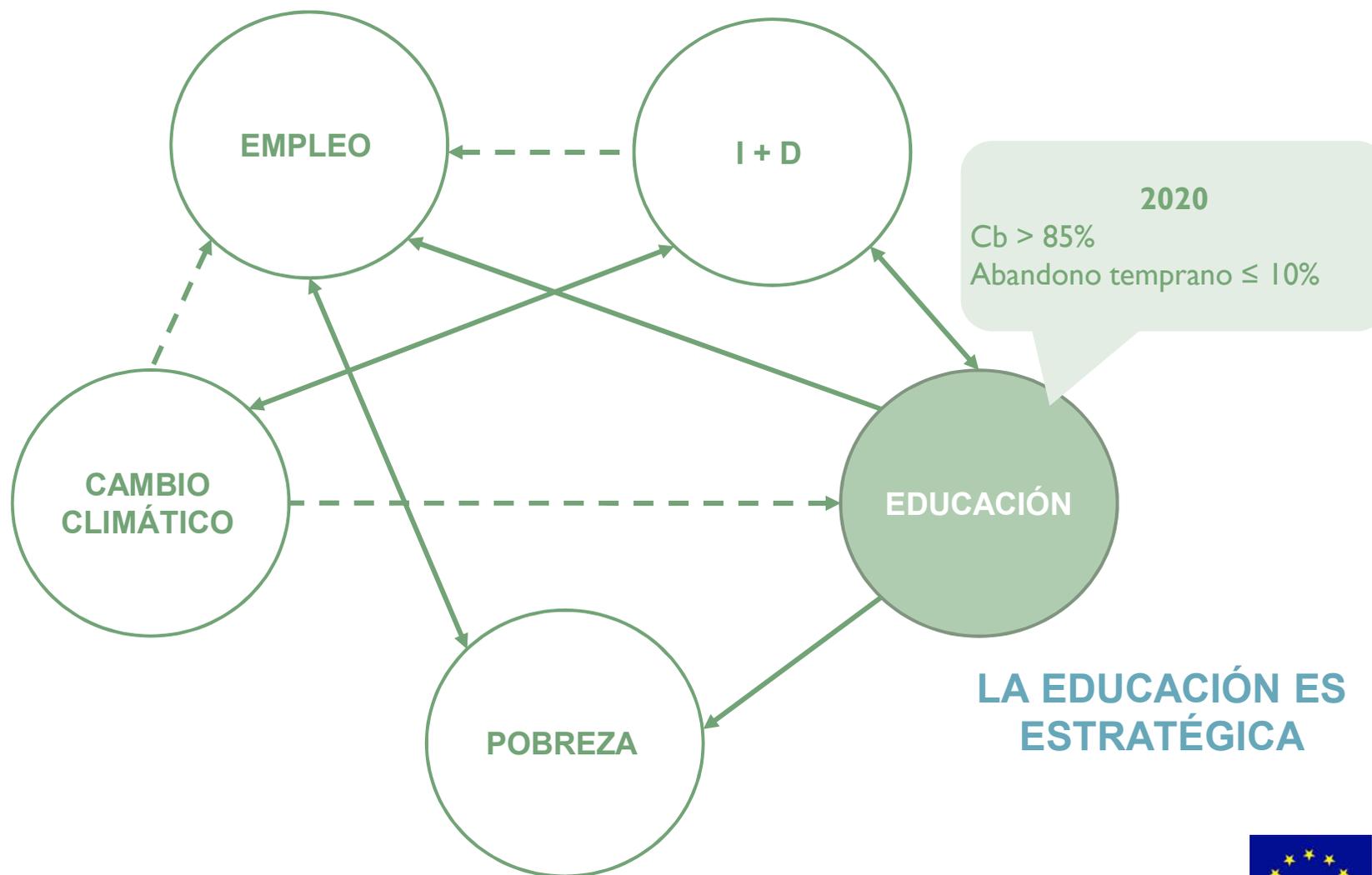
especialmente aquellos en riesgo de exclusión, puedan participar activamente e integrarse como miembros de la sociedad”

**LAS Cb SON UN DERECHO**



**Antonio Bolívar**  
Catedrático de Didáctica y Organización Escolar en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Granada.

# El reto de la UE para el 2020



# Para conseguir los objetivos de la UE

	2015	2020	2030
Abandono temprano en educación	20,0	15,0	10,0

TITULADOS POST ESO					
22 años de 3 a 24	EINF 3 - 5	EPRI 6-11	ESO 12-15	CFGM	2as OPOR 18-24
				BATX 16-17	
<b>OBJETIVO 2020</b>	100%	98%	90%	80%	+5%
<b>OBJETIVO 2030</b>	100%	98%	95%	90%	+5%

## En resumen

---

El verdadero objetivo de la educación es

convertir a los estudiantes en

personas buenas,  
competentes  
y flexibles

*capaces de mejorar el mundo en el que vivimos.*

El aprendizaje es únicamente  
un medio para conseguir este fin.



## ¿QUÉ SE ESPERA DE LA DIRECCIÓN?



Que sea el abanderado de la mejora  
no quién lleva la bandera

# Dirección proactiva vs. correa de transmisión

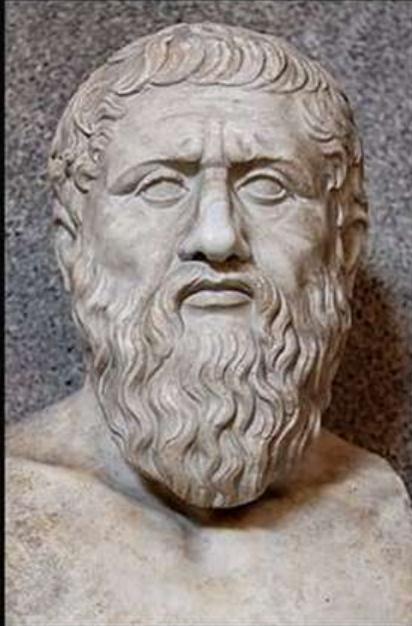
De los directivos públicos se espera que **generen valor público.**

Deben esforzarse en la tarea de **definir objetivos valiosos** para la colectividad **y conseguirlos.**



Moore, M. and Khagram, S (2004) "On creating Public Value". John F. Kennedy School of Government, Harvard University.  
[http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper\\_3\\_moore\\_khagram.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_3_moore_khagram.pdf)

# Implica ser inconformista



Hay dos formas de inconformismo: la una activa, y  
la otra indolente y plañidera

(Platón)

**Para conseguir generar valor público,** los directores/as, se han de preguntar, han de tener opinión sobre:

- ¿Qué escuela y para qué?
- ¿Qué tipo de liderazgo desarrollar?
- ¿Cómo conseguir alianzas internas y externas para avanzar?

## ALGUNOS TIPOS DE ESCUELA Y CARACTERÍSTICAS

- Hay ruido y desorden
  - La escuela enseña a quien quiere aprender
  - Hay una parte relevante del alumnado que no entiende nada, se aburre, quiere irse. Está desmotivado.
  - Una parte del alumnado es muy visible.
  - Clima de trabajo duro, alto% de bajas del profesorado
- 
- No hay ruido
  - La escuela enseña
  - Una parte del alumnado es invisible
  - Se va a pasar el tiempo por el alumnado y el centro.
  - La escuela es vista por el alumnado como un obstáculo a superar (aprobar vs. aprender).
  - Clima de escuela neutro, dar las clases y marchar
- 
- Hay ruido pero no desorden
  - La escuela quiere que todo el mundo aprenda
  - El alumnado está motivado y no hay invisibles
  - Existe la satisfacción de aprender de todo el alumnado y del profesorado que lo consigan.
  - Buen clima de escuela y trabajo





Es una escuela **inclusiva**, acogedora, atiende la diversidad y da respuesta a las expectativas sociales e individuales de todo el alumnado.



**Para que todo el alumnado tenga éxito académico y disfrute del placer de aprender.**

# ¿Qué liderazgo?

Un liderazgo pedagógico,

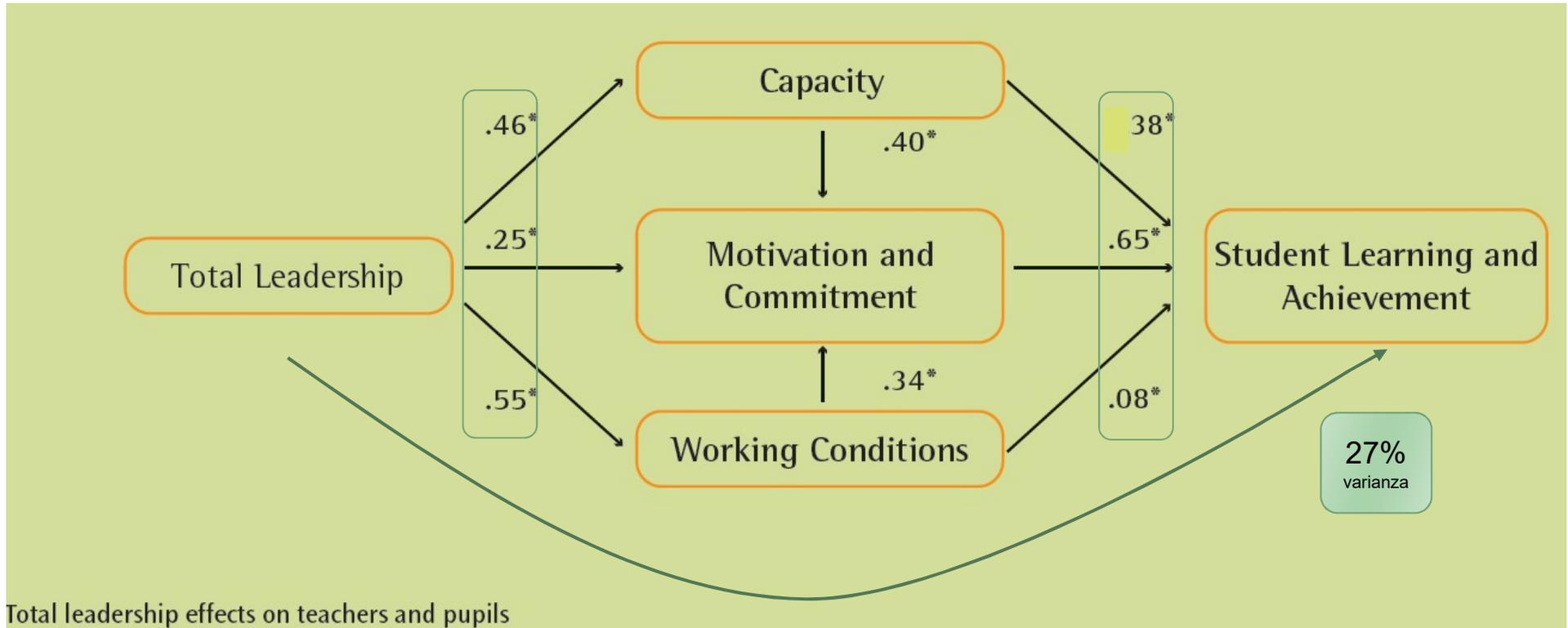
distribuido y compartido,

innovador y

orientado a la mejora continua de los aprendizajes de todo el alumnado.



# El efecto del liderazgo **distribuido**



School leadership has a greater influence on schools and pupils when it is widely distributed

Influencia del liderazgo total proporcionado por el profesorado individualmente, equipos docentes, padres, PAS, equipo directivo y dirección. El resultado es 2 a 3 veces superior a la dirección individual.

19 Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28 (1), 27-42. <http://dera.ioe.ac.uk/6967/1/download%3Fid=17387&filename=seven-claims-about-successful-school-leadership.pdf>

# Un liderazgo para **gestionar el cambio** continuo y **cuidar la gobernanza**

- orientado al **éxito educativo de todo el alumnado**
- con **visión** global para actuar localmente
- que utiliza el **conocimiento** existente
  
- que **gestiona profesionalmente las emociones** individuales y colectivas.
  
- que busca, cuida y gestiona **alianzas**
- que **potencia y orienta el talento** disponible al servicio de las finalidades del centro educativo
  
- que ha de **tener opinión de todo pero no saber de todo**, para eso tiene un equipo directivo y hay un equipo docente.
- que **ha de desarrollar su rol pero no asumir el de los otros**,
- **que ha de tener una especial dedicación** y esta dependerá del equipo y de la ambición.
- Es importante **ajustar expectativas a las posibilidades reales del centro.**

# ¿Cómo conseguir **alianzas** para avanzar?



- **Potenciando la participación** del alumnado, las familias y, especialmente, **del profesorado, y su desarrollo profesional.**
- **Cuidando al profesorado.**
- **No discutiendo ni dejando en evidencia a ningún profesor en público.** Un profesor ofendido es muy difícil de recuperar, puede ser un enemigo para siempre.
- **Buscando y aplicando estrategias para conseguir un buen clima de trabajo.**

# ¿CÓMO MEJORAR/AVANZAR? (desde el punto de vista de la pedagogía)



Unseen children: access and  
achievement 20 years on  
Evidence report



Ofsted  
raising standards  
improving lives

## Introducción.

... Nuestro sistema educativo, sin duda, ha mejorado mucho en los últimos 20 años y ahora es útil a muchos niños. Pero **una gran minoría de niños aún no tienen éxito en la escuela o la universidad, y son cada vez menos visibles** a medida que progresan a través del sistema. **Este grupo invisible de niños y jóvenes tienen bajos niveles de aprendizaje y representa una pérdida inaceptable de potencial humano y conllevará enormes costes futuros para todos nosotros ...** (2013)

Sir Michael Wilshaw  
Her Majesty's Chief Inspector



# Algunos aprendizajes...

Gaps in achievement are clearly established by the age of five

Scarce resources should be targeted at increasing access to high quality early years education for the most disadvantaged children

Breaking the cycle of disadvantage

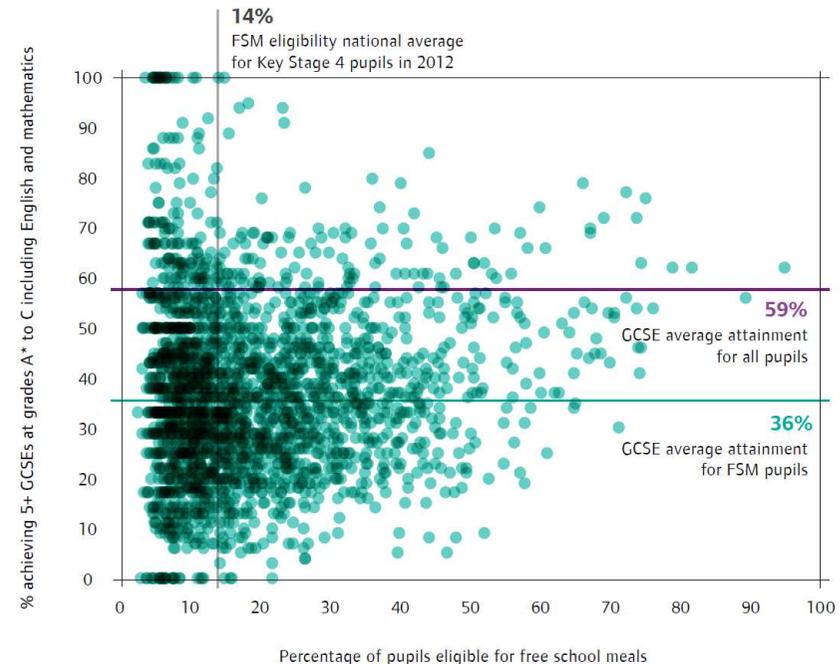
Children get the best start in their learning and development when they are cared for by highly qualified and experienced professionals.

The attainment of disadvantaged pupils varies greatly between similar schools

There are too few successful secondary schools serving high proportions of disadvantaged pupils

High quality teaching is especially important for disadvantaged pupils

Recruiting the best teachers to schools serving disadvantaged pupils is still a priority



It is good leadership – and particularly good leadership of teaching and learning – that makes the biggest difference to school standards

The same student can score significantly very different marks in different subjects as a result of different teacher quality

The balance between incentives and support needs to evolve over the career cycle of the teacher

# Utilizando el conocimiento existente

Altas expectativas

Cultura Positiva

Alianza Escuela – Familia

Gestión Centrada  
en lo Pedagógico



Buen trabajo  
en el aula

## UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO

# Utilizando el conocimiento existente

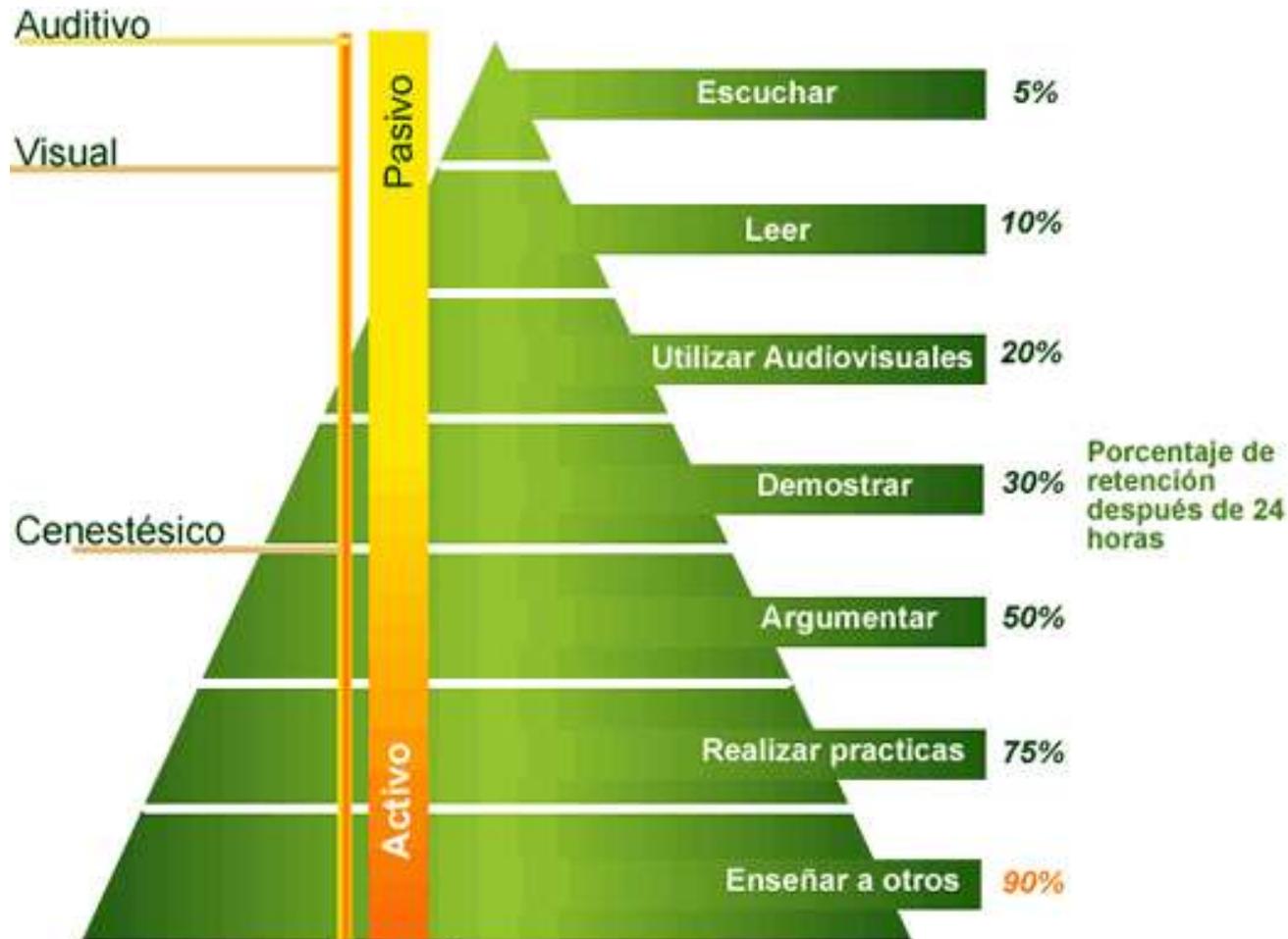
## ALGUNAS PRIORIDADES

---

### ► Directores y profesores de centros de educación

- Crear altas expectativas para todos los alumnos, incluidos aquellos con rendimiento bajo
- Ofrecer un apoyo y ayuda especial a los alumnos que más lo necesiten. Aplicar un sistema de diagnóstico precoz y apoyo escolar para alumnos con dificultades
- Permitir a los profesores desarrollar metodologías y recursos para atender a la diversidad de la clase, innovar
- Reducir la tasa de repetición
- Sentirse orgulloso de su centro y servir de ejemplo para los alumnos
- Ofrecer actividades extraescolares, tanto vinculadas a la escuela como lúdicas, después de las clases
- Mostrarse receptivos a las peticiones y promover la participación de los padres y la comunidad en la vida escolar

# Utilizando el conocimiento existente



## LA PIRÁMIDE DEL APRENDIZAJE

Fuente: Cody Blair, investigador de cómo aprenden y recuerdan los estudiantes de manera más efectiva (<http://studyprof.com>)

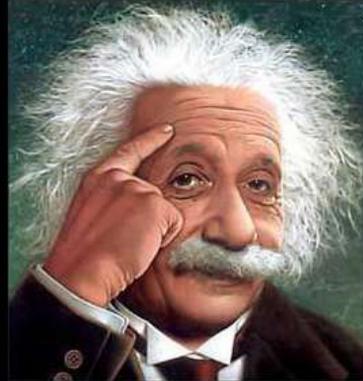


Cody Blair has spent over 18 years researching how students learn and remember most effectively.

Ega

# ¿CÓMO SE PUEDE MEJORAR/AVANZAR? (desde el punto de vista de la gobernanza y la gestión)





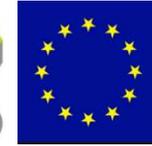
Insanity: doing the same thing  
over and over again and  
expecting different results.

--Albert Einstein

## Liderando y gestionando el cambio

# Una propuesta

Para conseguir el éxito de todos se ha de **focalizar en el alumnado con más margen de mejora**



DAR RESPUESTA AL ALUMNADO COMPLEJO

Asegurar unas condiciones de educabilidad mínimas

Adecuar el proceso de E/A

Acceder a la educación no formal



**Mantener la satisfacción de aprender**

ÉXITO ESCOLAR Y COHESIÓN SOCIAL

Teniendo en cuenta **errores habituales**:

Pensar que lo que yo sé todo el mundo lo sabe.

Pensar que lo evidente para mí lo es también para todo el mundo

La importancia de la **comunicación**:  
saber escuchar y explicar

# Gestionando el cambio

Plan anual de actividades palanca (PGA)

Diagnóstico y Plan estratégico

Sensibilización y planteamiento institucional

**Incorporar** el cambio en el funcionamiento ordinario para hacerlo sostenible y facilitar el cambio de cultura

**Asegurar** éxitos a corto plazo y celebrarlos como motor de cambio (motivación)

**Construir** sobre el cambio (circulo de mejora continua)

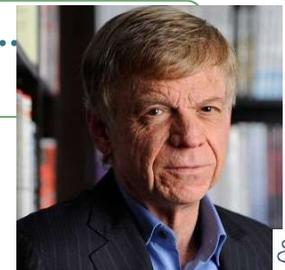
**Potenciar y aprovechar** las iniciativas alineadas con el cambio

**Generar** una visión clara y fácil de comunicar, como base para desarrollar iniciativas estratégicas

**Compartir** la construcción del cambio y diagnóstico (participación y neutralización de las resistencias)

**Construir** alianzas y compromisos (corresponsabilidad, equipo promotor)

**Visualizar** una necesidad, reto de mejora... (presentación a la comunidad educativa)



Adaptación de los 8 pasos del liderazgo del cambio de John Kotter

Ega

# Teniendo en cuenta algunas tensiones derivadas del proceso de cambio

**lo importante no puede ser impuesto por mandato**  
(cuanto más complejo es el cambio, menos puede forzarse)

**el cambio es un viaje no un modelo**  
(el cambio no es lineal, está lleno de incertidumbres y pasiones)

**los problemas son nuestros amigos**  
(los problemas son inevitables y no es posible aprender sin ellos)

**la visión y la planificación estratégica no son lo primero**  
(visiones y planificaciones prematuras, ciegan).

**ha de existir un equilibrio entre la visión individual y colectiva**

**tanto las estrategias de arriba abajo  
como las de abajo a arriba son necesarias**

**es fundamental una amplia conexión con el entorno** (las mejores organizaciones aprenden tanto del interior como del exterior)

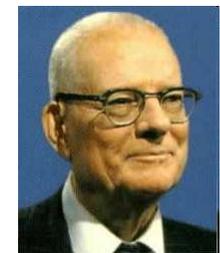
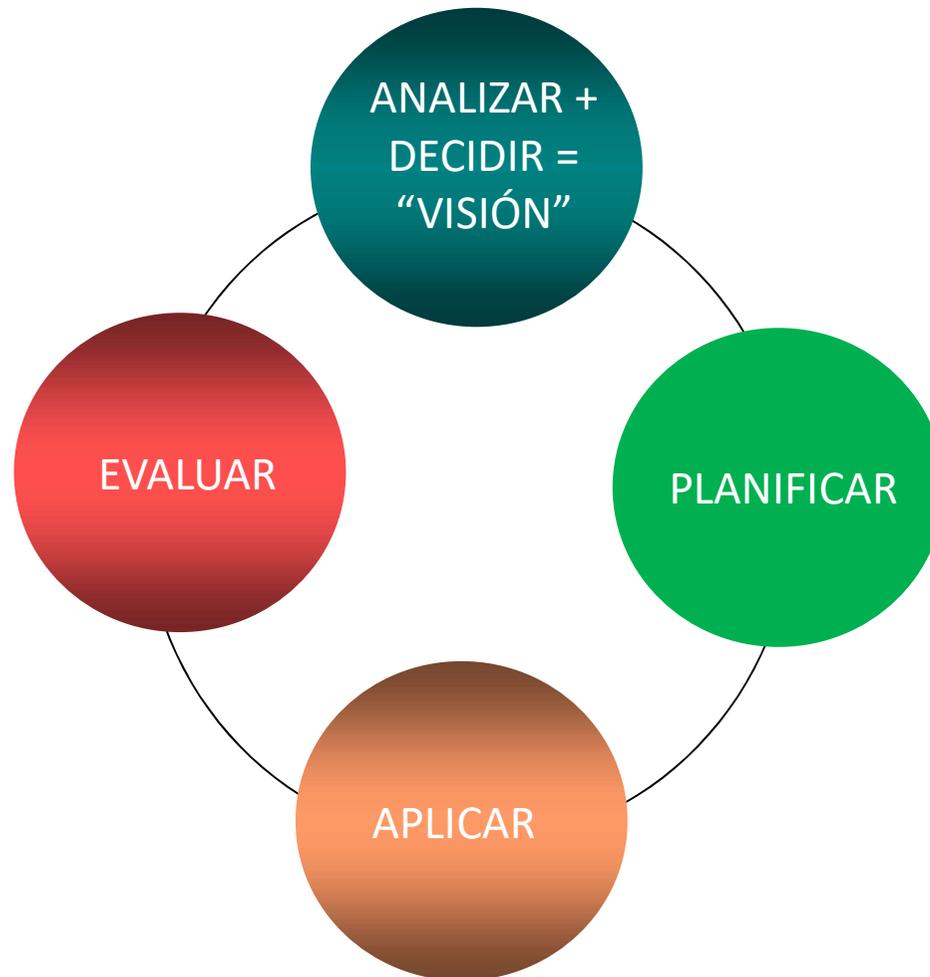
**cada persona es un agente del cambio**  
(el cambio es demasiado importante para dejarlo a los expertos)



Fullan, Michael (1993) *Change Forces*

# APLICANDO EL CICLO DE MEJORA CONTINUA

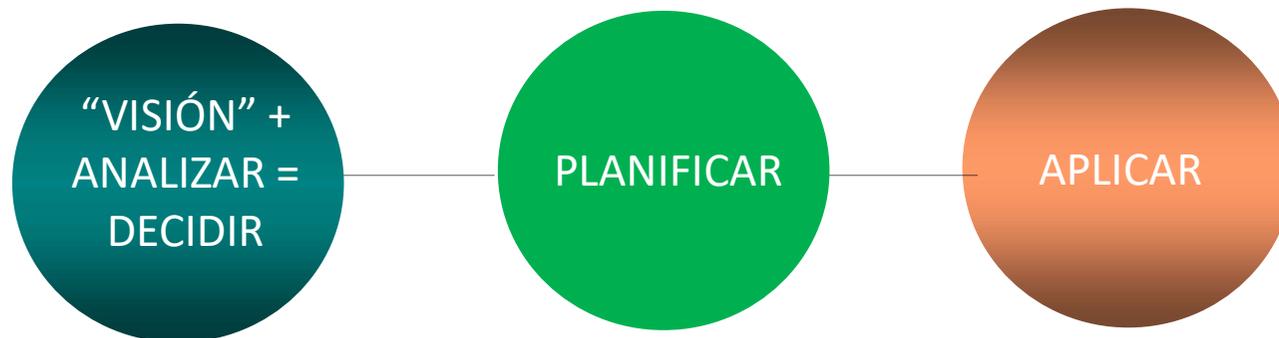
---

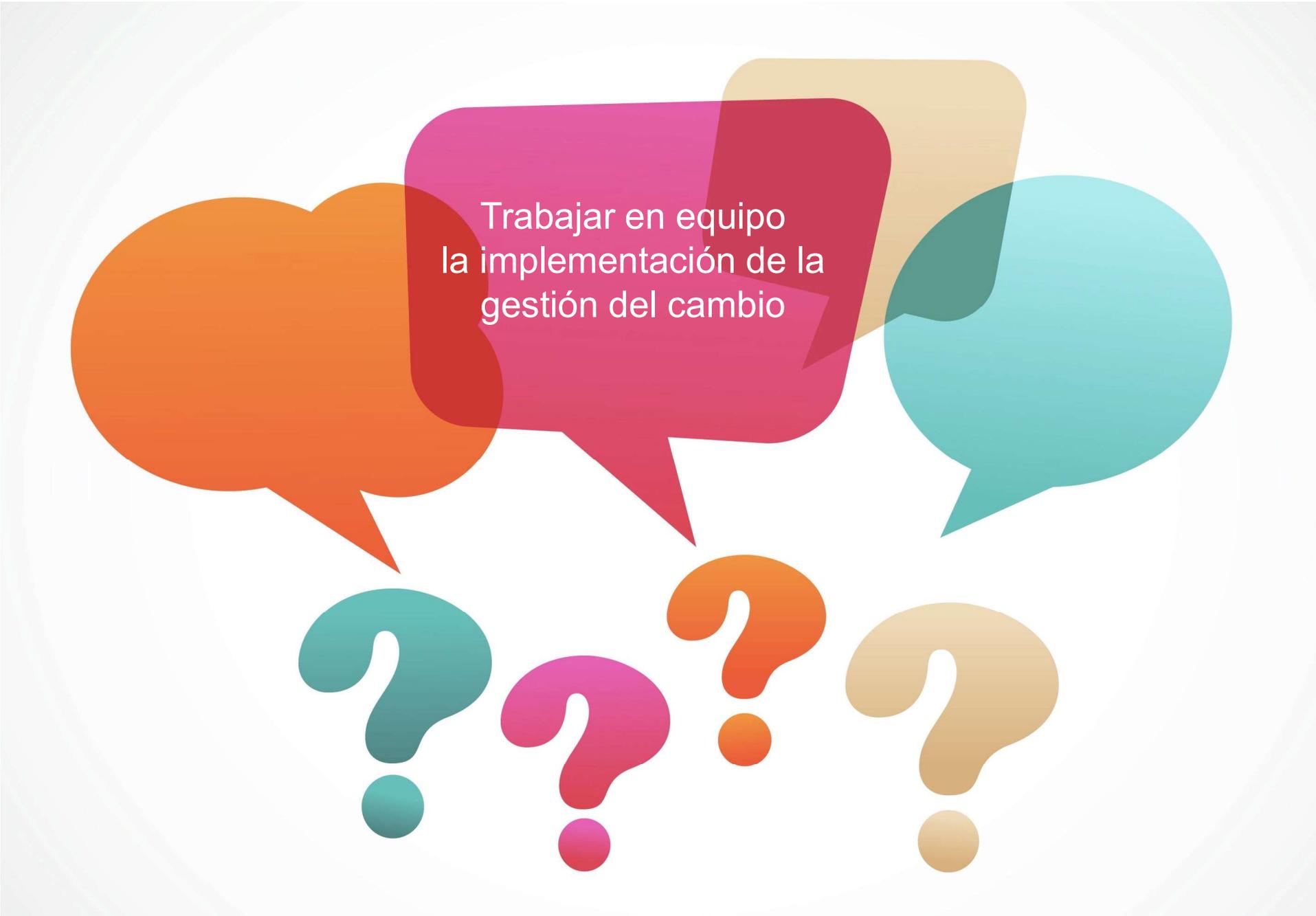


**“La acción sin visión...no tiene ningún sentido.**

**Una visión sin acción...es solo un sueño.**

**Una visión con acción... puede cambiar el mundo.”**





Trabajar en equipo  
la implementación de la  
gestión del cambio

# Trabajar en grupo

---

1. Definir el problema de implementar el proceso de gestión del cambio en la escuela, acordar un problema relevante.

2. Pensar qué hacer, consensuar dos soluciones y su implementación para el problema (¿qué hacer?)

3. Subir el resultado

al hilo: *La gestión del cambio en*



Foro de Consulta y aprendizaje entre iguales

y comentar la aportación realizada por otro grupo



LA AUTONOMIA Y EL  
LIDERAZGO SON  
ÚTILES SI SE EJERCEN,

NOSOTROS  
PODEMOS  
ACOMPañAROS,  
COMPARTIR  
CONOCIMIENTOS,  
EXPERIENCIAS Y  
HERRAMIENTAS

PERO VUESTRA ES LA  
DECISIÓN,

**Muchas gracias**

