

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

(Platón)

akifrases.com

LIDERAZGO PARA LA MEJORA CONTINUA

Eugeni Garcia-Alegre
Madrid, 22 de abril de 2017

1



Ega

EL OBJETIVO ES

APORTAR IDEAS, PLANTEAMIENTOS,

UNA VISIÓN GLOBAL Y PRÁCTICA PARA REFLEXIONAR,

...



¿Para qué ser director/a?

Para *laissez faire*

Para *mantener el statu quo*

Para *contribuir a la mejora*

O es por dinero o quizás poder

Si es para contribuir a la mejora,
deberíamos tener claro

¿La mejora de **qué**?

¿**Qué** se espera de la escuela?

¿Cuál es el **rol** del director/a?

¿**Cómo** se puede mejorar?

¿LA MEJORA DE QUÉ?





Diferentes miradas: Pasado, presente y futuro

UNA VISIÓN INTERTEMPORAL

El verdadero objetivo de la educación es convertir a **los estudiantes** en

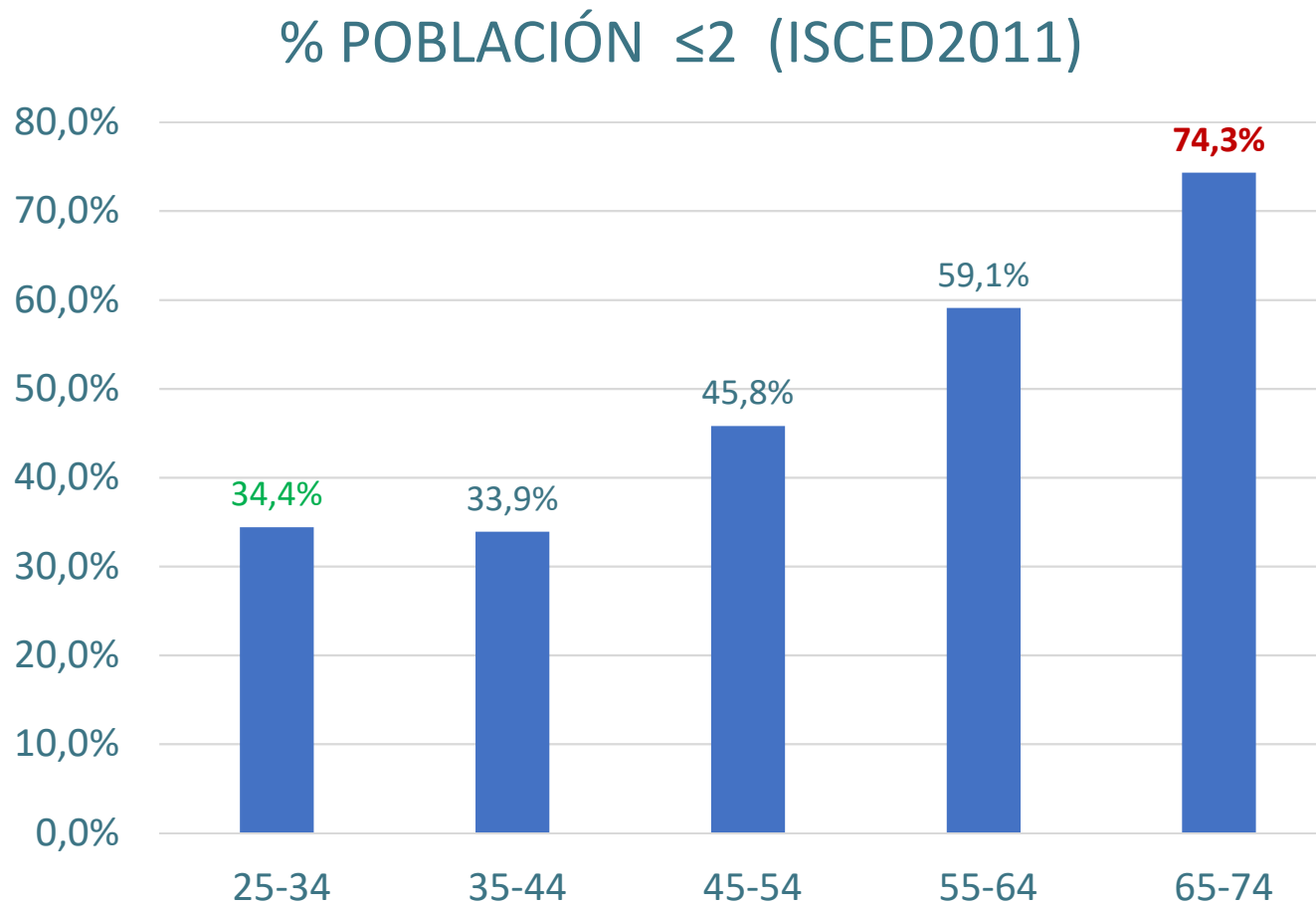
personas buenas,
competentes y flexibles
capaces de mejorar el mundo en el que vivimos.

El aprendizaje es únicamente un medio para conseguir este fin.

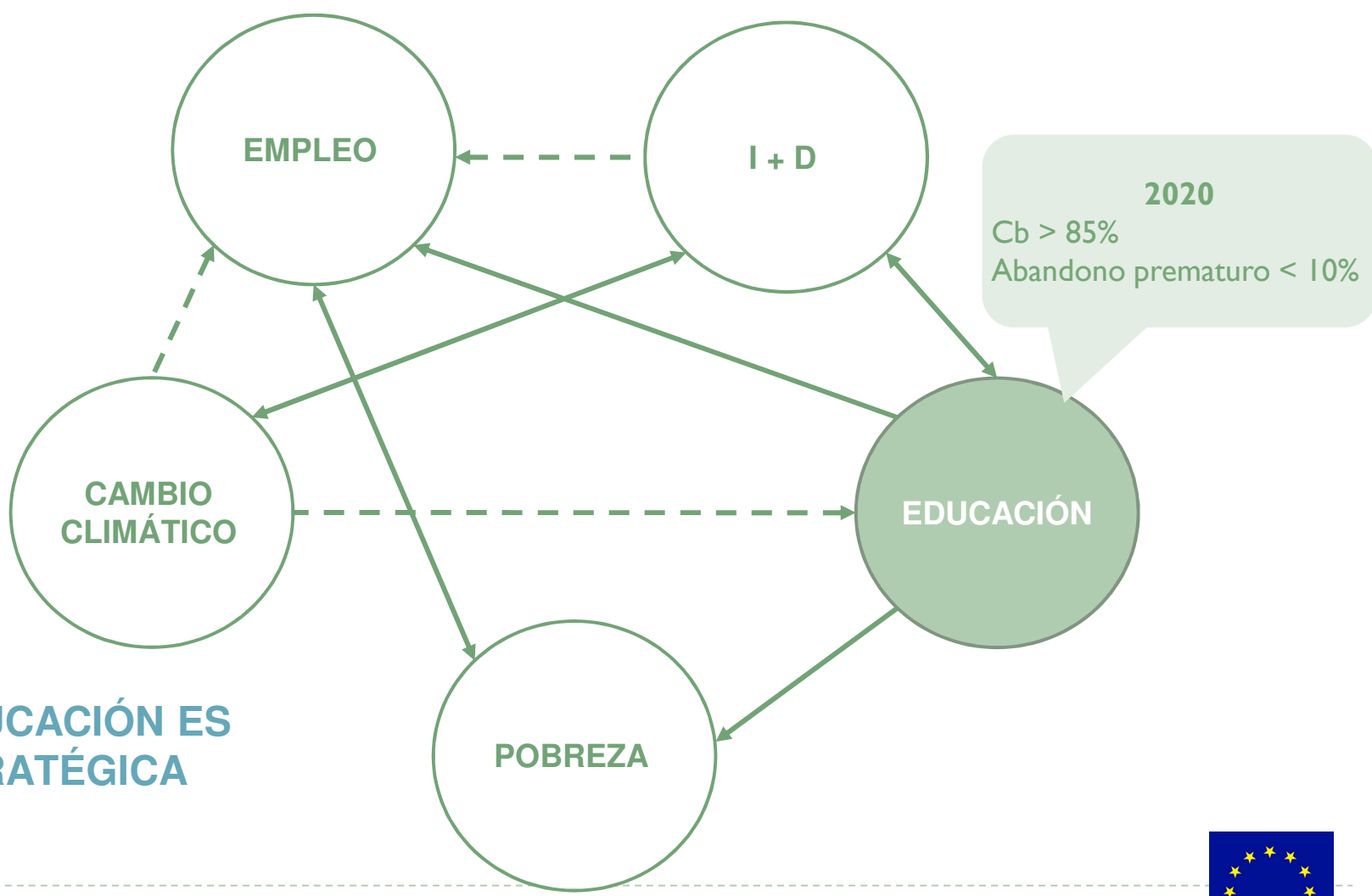


EL PASADO

¿Qué hemos hecho en las últimas décadas?



EL PRESENTE:



**LA EDUCACIÓN ES
ESTRATÉGICA**



EL PRESENTE:

ABANDONO PREMATURO (2015):
% POBLACIÓN ENTRE 18 Y 24 AÑOS CON
UN NIVEL MÁXIMO DE ESO
Y NO ESTUDIA

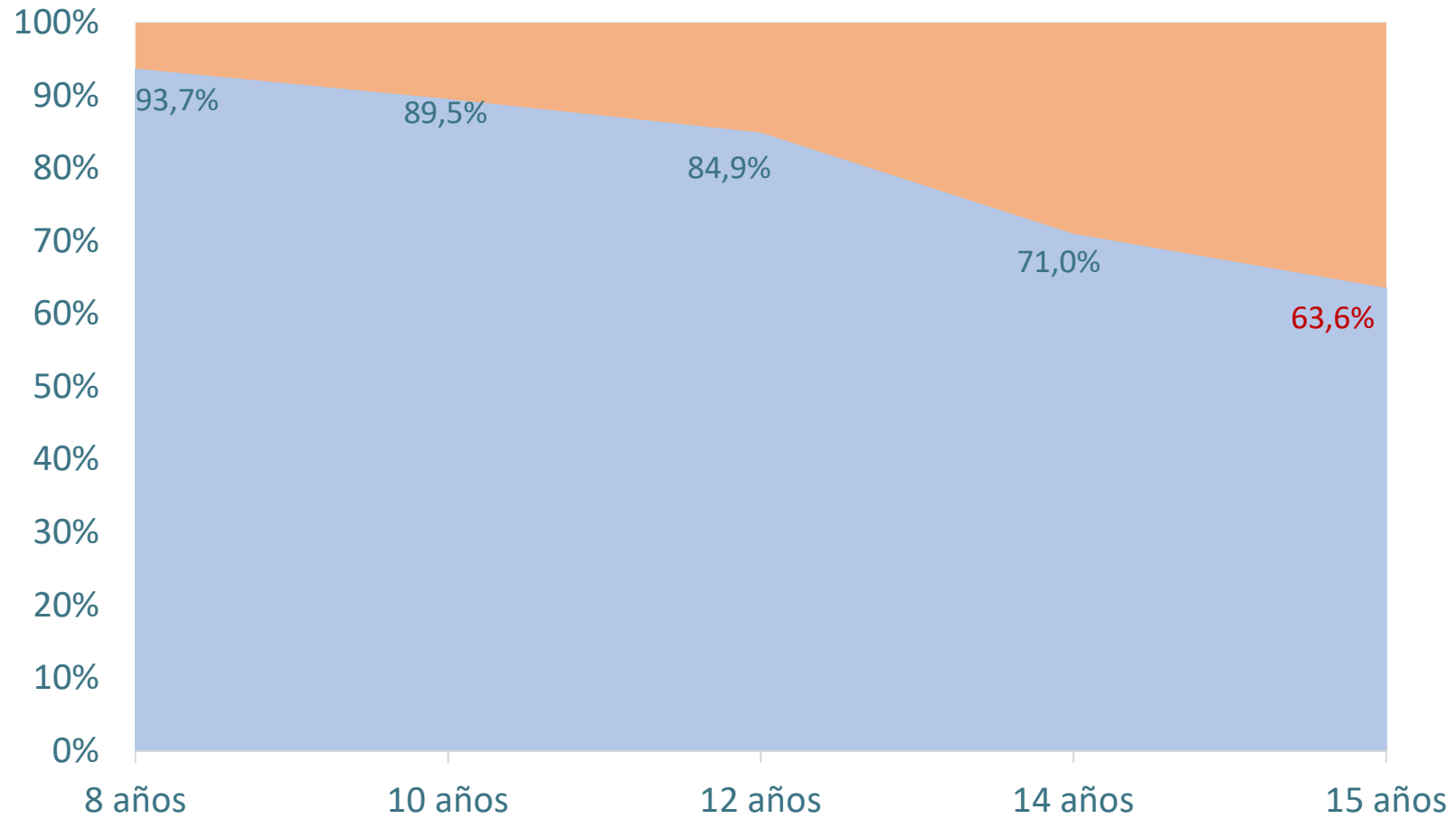
geotime	2010	2015	TARGET 2020
Turkey	43,1	36,4	:
Spain	28,2	20,0	15,0
Malta	23,8	19,8	10,0
Romania	19,3	19,1	11,3
Iceland	22,6	18,8	:
Italy	18,6	14,7	16,0
Portugal	28,3	13,7	10,0
Bulgaria	12,6	13,4	11,0
Hungary	10,8	11,6	10,0
Estonia	11,0	11,2	9,5
EU (28 countries)	13,9	11,0	10,0
United Kingdom	14,8	10,8	:
Norway	17,4	10,2	:
Germany	11,8	10,1	10,0
Belgium	11,9	10,1	9,5
Latvia	12,9	9,9	10,0
Luxembourg	7,1	9,3	10,0
France	12,7	9,3	9,5
Finland	10,3	9,2	8,0
Netherlands	10,0	8,2	8,0
Greece	13,5	7,9	10,0
Denmark	11,0	7,8	10,0
Austria	8,3	7,3	9,5
Sweden	6,5	7,0	7,0
Slovakia	4,7	6,9	6,0
Ireland	11,5	6,9	8,0
Czech Republic	4,9	6,2	5,5
Lithuania	7,9	5,5	9,0
Poland	5,4	5,3	4,5
Cyprus	12,7	5,3	10,0
Switzerland	6,6	5,1	:
Slovenia	5,0	5,0	5,0
Croatia	5,2	2,8	

Fuente: Eurostat (08-07-2016)

Ega

EL PRESENTE

Evolución de la tasa de idoneidad, curso 2013-14



Fuente: Datos del INEE(2017) Sistema Estatal de Indicadores de la Educación. Edición 2016.

LO MÍNIMO EN EL PRESENTE

“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”

LA ADQUISICIÓN DE 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. 

LAS TENDENCIAS Y ESCENARIOS GLOBALES

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



Bienestar social

**LA EDUCACIÓN
ES CONDICIÓN
NECESARIA**



Insight Report

Global Risks 2014



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

- **Insuficientes alimentos, agua y energía** (riesgo social y geopolítico)
- **Corrupción** (riesgo geopolítico)
- El **efecto invernadero** (riesgo medioambiental)
- El **paro**, la **subocupación**, la **desigualdad** y la **sostenibilidad de las pensiones** (riesgo económico y social)
- **Déficit público crónico** (riesgo económico)
- **Ataques cibernéticos** (riesgo tecnológico)
- La **falta de gobernanza global** (riesgo geopolítico)



Distopía

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

Licenciado en Matemáticas y Filosofía. Universidad de Cambridge
Especialista en robótica y futurista



EL FUTURO algunas pistas para la educación

Para David Wood la clave 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**

Antes se pedía a los estudiantes memorizar y repetir

Ahora el conocimiento lo tenemos en el bolsillo

(Google) y lo importante es aprender a tener:

¿QUÉ SE ESPERA DE LA ESCUELA?



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



¿QUÉ SE ESPERA DE LA DIRECCIÓN?

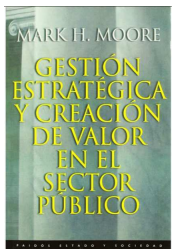


Que sea el abanderado de la mejora
no quién lleva la bandera

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

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?

¿Qué escuela y para qué?



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,

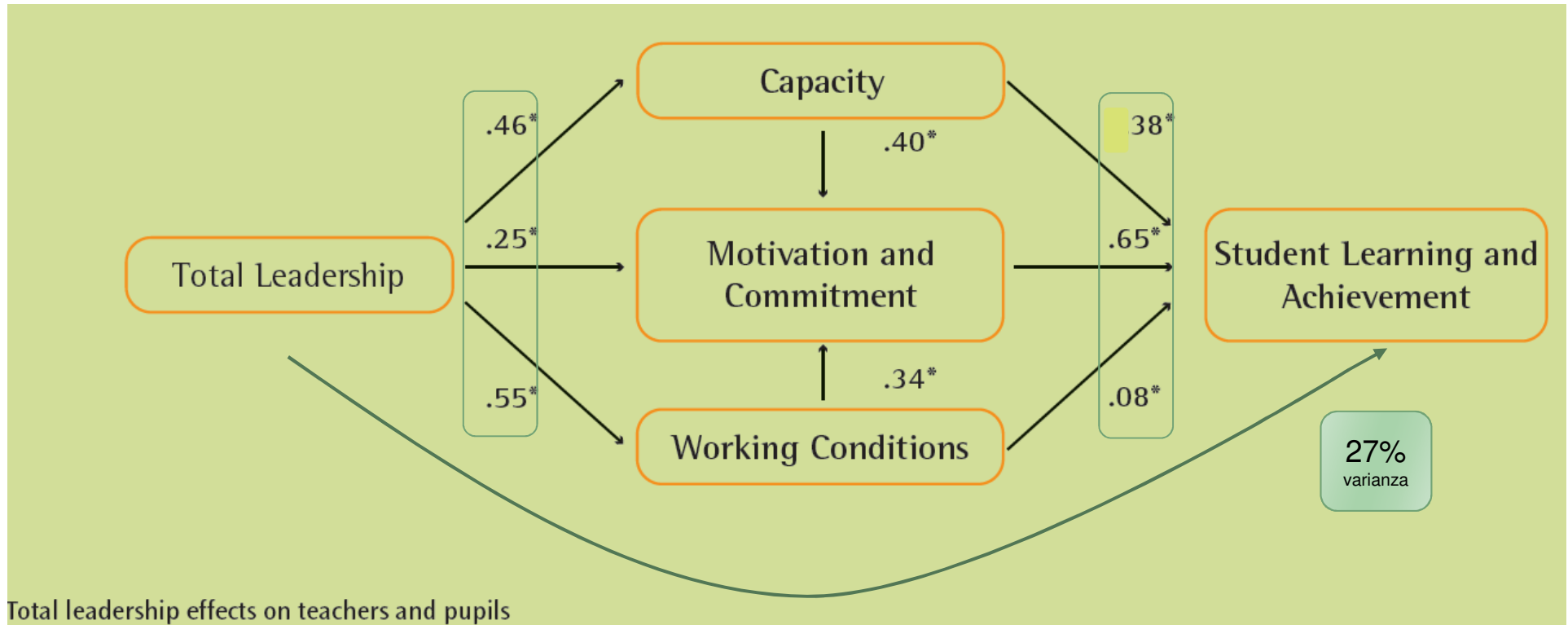
distribuido y compartido,

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.

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**
2**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.**

RECORDAD, UNA CRÍTICA ES UN REGALO

Un comentario negativo tiene 10 veces más potencia que uno positivo.

Una crítica es un regalo

Un ejemplo:
los workshops universitarios



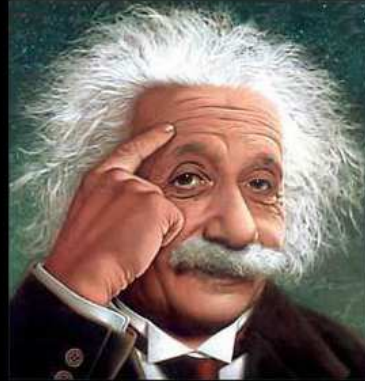
Otra mirada:
La crítica es inútil
Demuestra respeto por las opiniones ajenas.

Dale Carnegie. Empresario y escritor.



¿CÓMO SE PUEDE MEJORAR/AVANZAR?





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

--Albert Einstein

Liderando y gestionando un cambio a mejor

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

Gestionando el cambio

Plan anual de actividades palanca (PGA)

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)

Diagnos y Plan estratégico

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 diagnosis (participación y neutralización de las resistencias)

Sensibilización y planteamiento institucional

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*

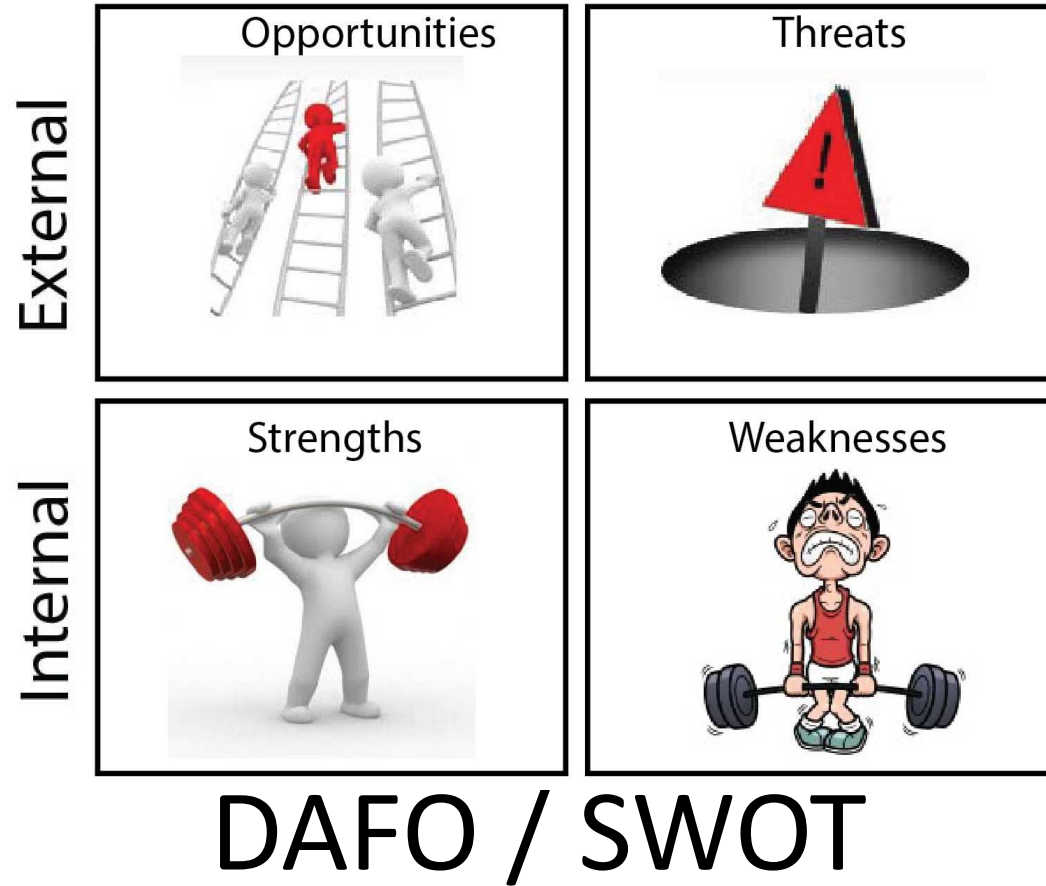
UNA LÍNEA DE TRABAJO ÉXITOSA



A partir de la participación
un liderazgo pedagógico distribuido y compartido
y un plan estratégico y operativo



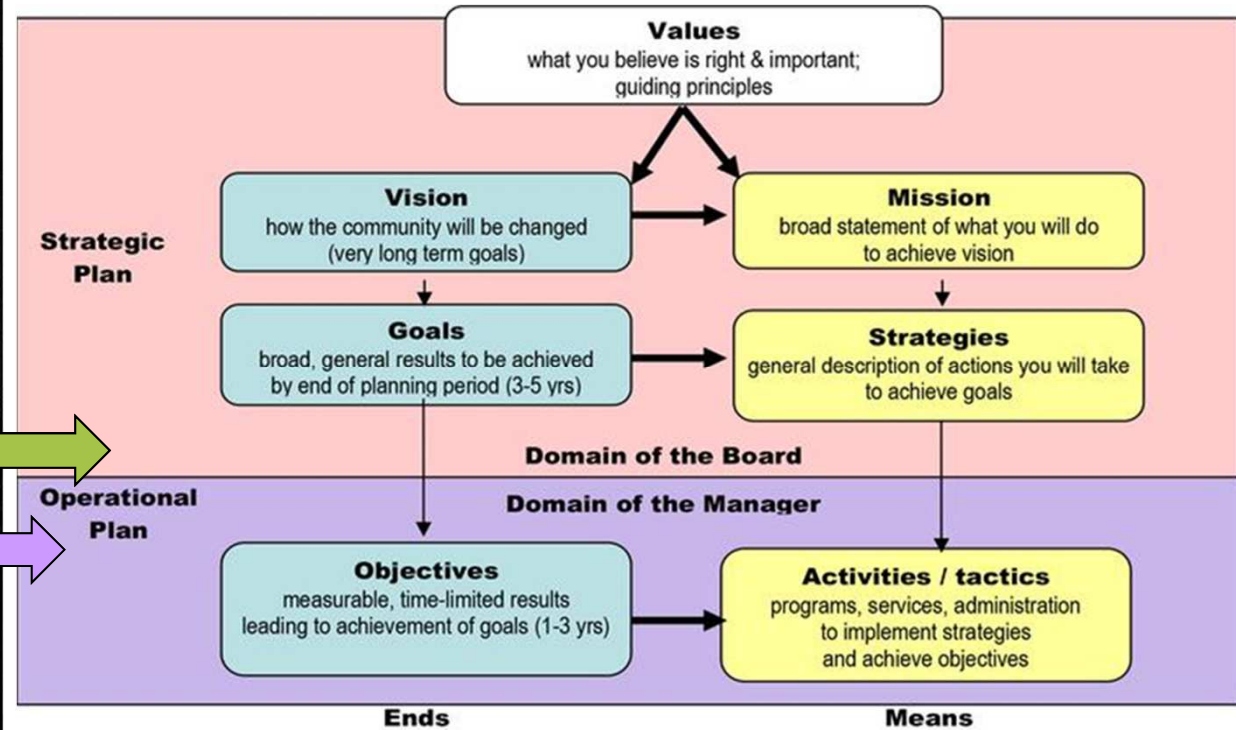
Compartiendo la diagnosis



Un instrumento útil y simple para hacer una diagnosis

Compartiendo la mirada larga:

Misión, visión, valores, objetivos, estrategias,...



Compartiendo la mirada corta:

La acción y el proceso de mejora continua



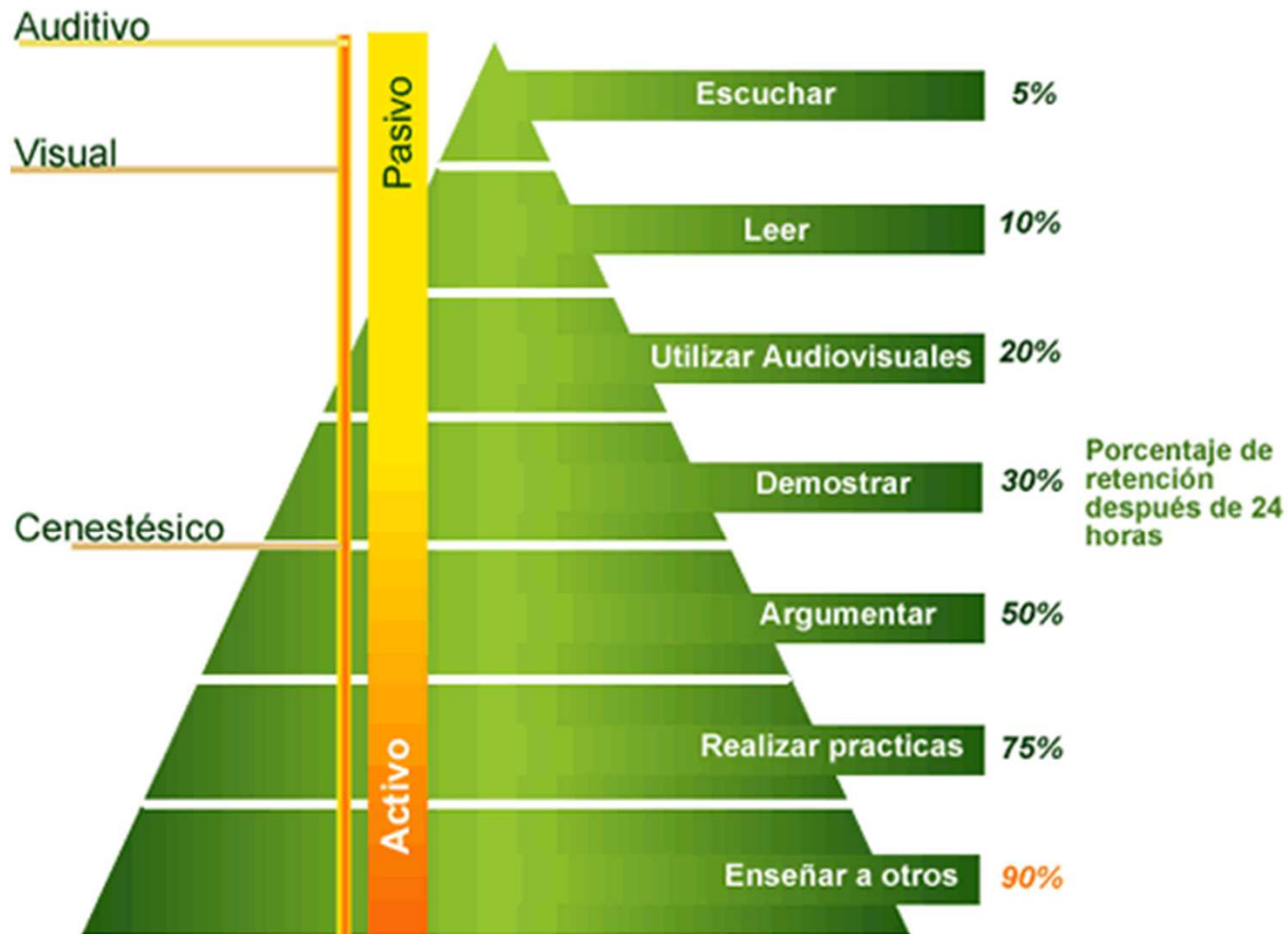
Compartiendo los objetivos

	2015	2020	2030
Abandono temprano de la 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	
OBJETIVO 2020	100%	98%	90%	80%	+5%
OBJETIVO 2030	100%	98%	95%	85%	+5%

contextualizado para cada centro de educación

Utilizando el conocimiento existente



LA PIRÁMIDE DEL APRENDIZAJE

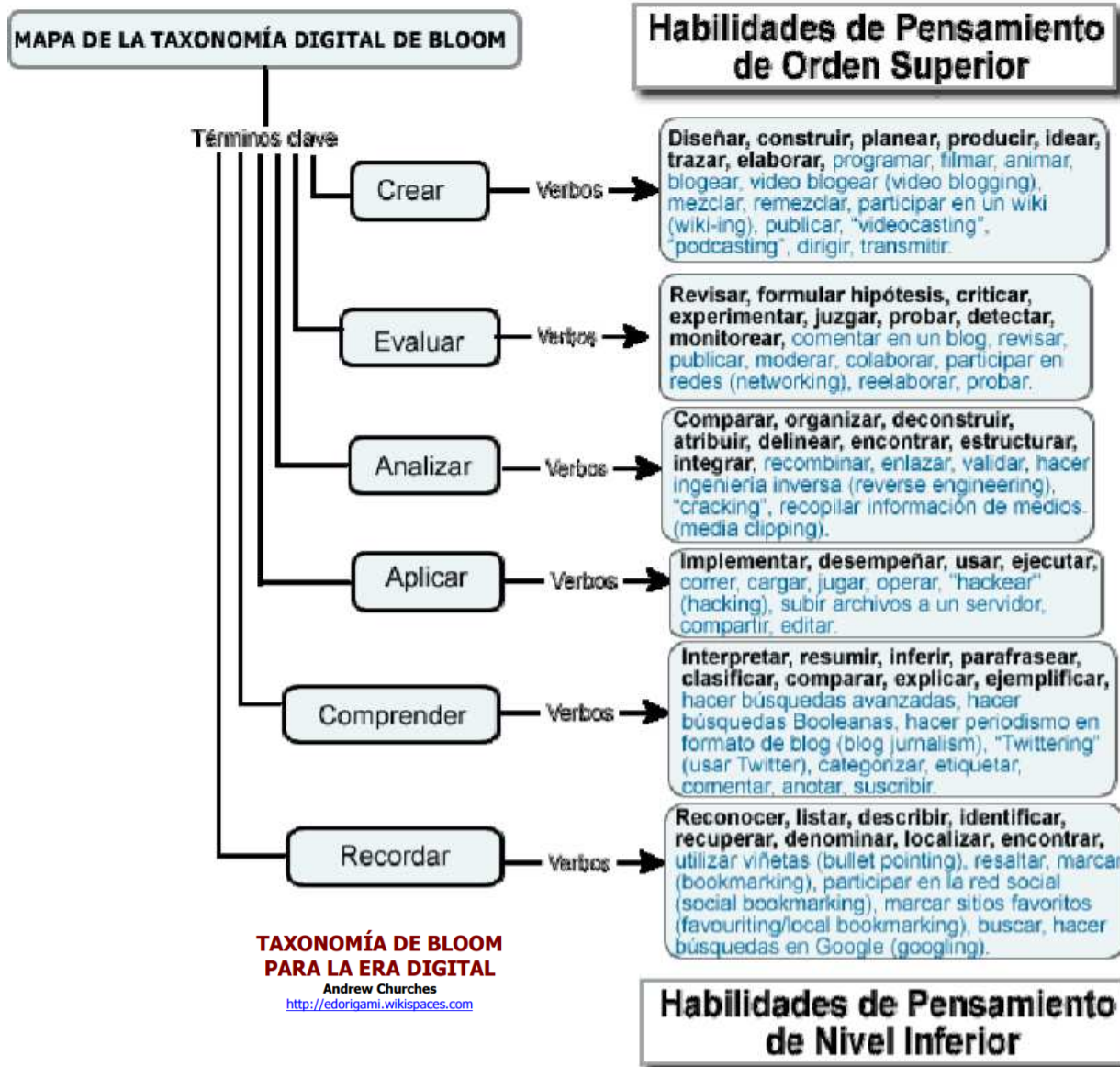
Fuente: Cody Blair, investigador de cómo aprenden y recuerdan los estudiantes de manera más efectiva (<http://studyprof.com>)



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

Ega

Utilizando el conocimiento existente



Benjamin S. Bloom (Lansford, Pensilvania, 21 de febrer de 1913 - 13 de setembre de 1999) fue un psicólogo educativo americano que hizo contribuciones muy importantes en el área de la educación.



Andrew Churches, co director del área d'e studios de Informática de l'Kristin School de Auckland, Nova Zelanda

Andrew cree que podemos preparar mejor a nuestros estudiantes para el futuro, **preparándolos para el cambio, y enseñándoles a cuestionar y pensar, y para adaptarse y modificar.**

Apreniendo de las escuelas eficaces

Altas expectativas

Cultura Positiva

Alianza Escuela – Familia

Gestión Centrada
en lo Pedagógico



Buen trabajo
en el aula

Diseñando estrategias de aprendizaje que **mantengan la curiosidad** del alumnado.



Ayudando a formular preguntas y encontrar respuestas.

Focalizando en el alumnado con margen de mejora



John Rawls

Ega

Aprendiendo de otros

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

Unseen children: access and achievement 20 years on
Evidence report



Sir Michael Wilshaw
Her Majesty's Chief Inspector
(2013)

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

Utilizando el conocimiento existente

LIDERAZGO PEDAGÓGICO (proceso de E/A)	Fuente
Dirección de la escuela lidera, el profesorado y el alumnado son corresponsables.	
Altas expectativas para todos los estudiantes (explica el 60% de diferencia dentro de una escuela)	McK07, PF27i34
Uso de estrategias cognitivas , objetivos claros, estimular, motivar, plantear retos al alumnado	PF37
La gestión de las calificaciones (notas) para mejorar el aprendizaje	PF26
La repetición es ineficaz , cara y refuerza la desigualdad socioeconómica	PF43
Identificar brechas de aprendizaje y actuar de inmediato para evitar la acumulación y el retraso de los alumnos	PF2, PF6, McK07
Las buenas relaciones maestro-estudiante y " orden " en clase	PF4, 32 y 50
Potenciar la resiliencia Algunos indicadores: asistencia a clase, motivación y confianza en sí mismo	PF5
Los deberes pueden ayudar a los estudiantes con desigualdad de socioeconómica, se ha de motivar y proporcionar apoyo y espacios adecuados.	PF46
El absentismo afecta negativamente, depende del compromiso del alumno con la escuela	PF35
Extraescolares curriculares mejoran el rendimiento, actitud y confianza	PF18

41 McKinsey&Company (2007). *How the world's best-performing school systems come out on top.*

<http://www.smhc-cpre.org/wp-content/uploads/2008/07/how-the-worlds-best-performing-school-systems-come-out-on-top-sept-072.pdf>
PISA IN FOCUS (PF): <http://www.mecd.gob.es/inee/PISA-in-focus.html>

GOBERNANZA (Objetivos, motivación, coordinación y organización de los agentes)	Fuente
Dirección de la escuela lidera y el profesorado es corresponsable.	
Tener objetivos y estrategias de escuela claros y compartidos	PF34
Mejorar el rendimiento del alumnado con más margen de mejora	PF47
Motivar al profesorado , hacerle consciente de sus buenas prácticas y limitaciones, facilitar el aprendizaje entre docentes	McK07
Usar el nivel de autonomía de la escuela y rendir de cuentas	PF9

Gestión de recursos	Fuente
Actitud (motivación y compromiso) y aptitud/ calidad del profesorado	McK07
Calidad y dedicación al liderazgo educativo y la dirección de la escuela	McK07
La clasificación y agrupación de estudiantes por nivel reduce la motivación	PF39
Invertir bien los recursos disponibles (la mejor opción calidad/coste que favorezca los aprendizajes)	PF13

42 Mckinsey&Company (2007). *How the world's best-performing school systems come out on top.*

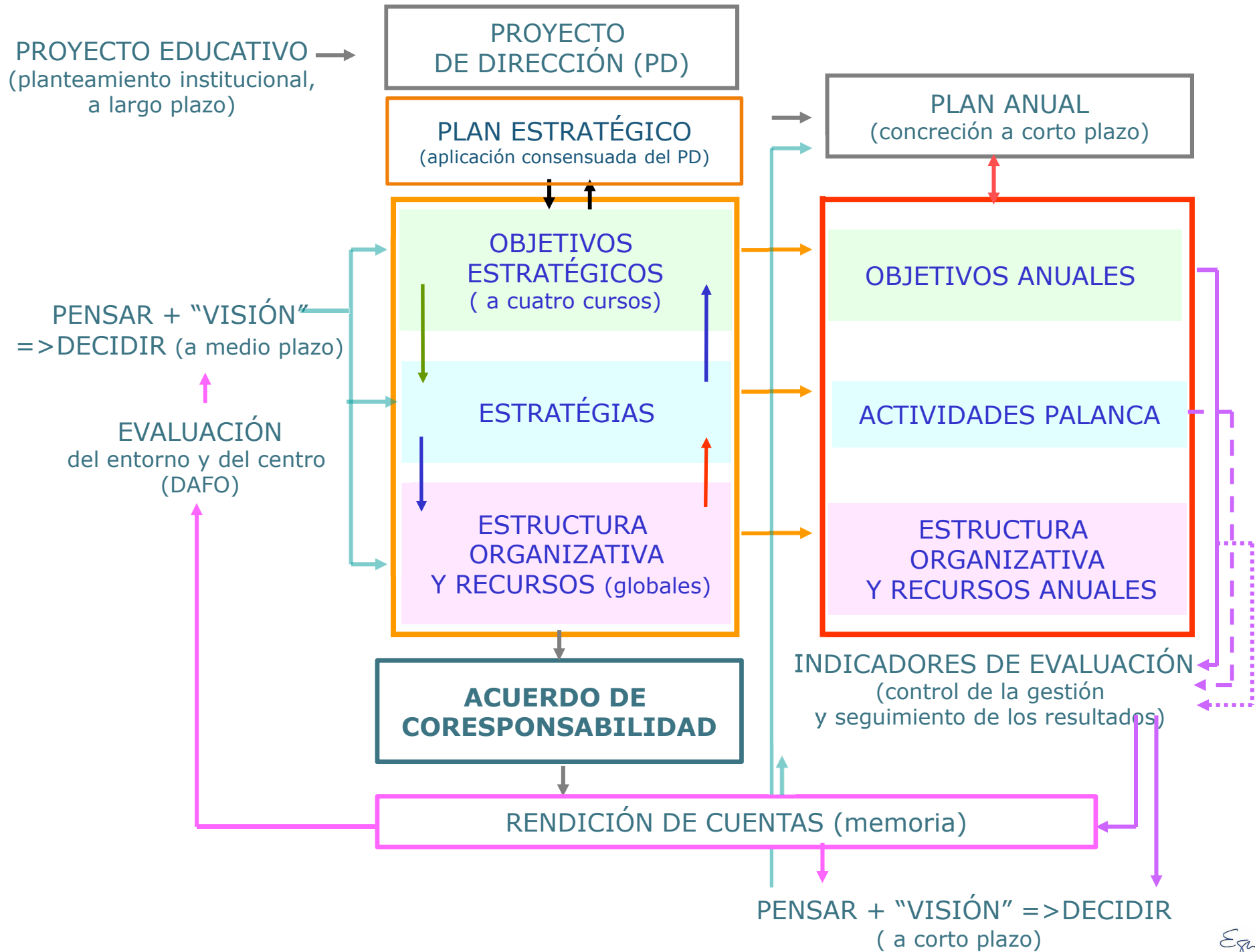
<http://www.smhc-cpre.org/wp-content/uploads/2008/07/how-the-worlds-best-performing-school-systems-come-out-on-top-sept-072.pdf>

PISA IN FOCUS (PF): <http://www.mecd.gob.es/inee/PISA-in-focus.html>

Ega

Diseñando, aplicando y evaluando un plan



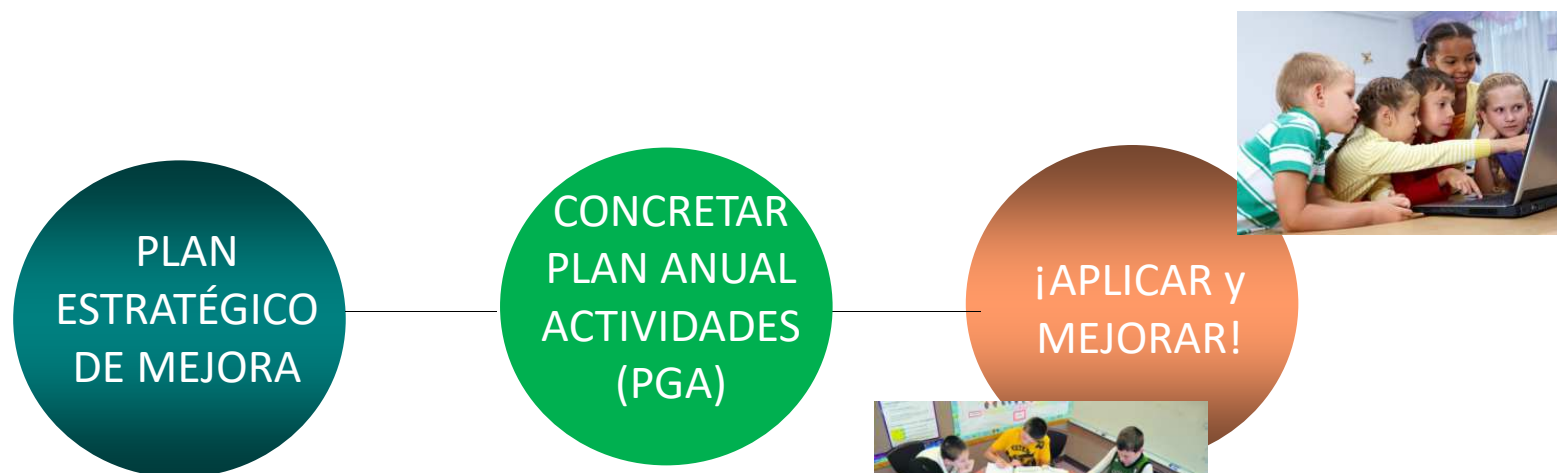


Teniendo en cuenta que...

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

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

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



Joel A. Barker, Académico Independiente y futurista



Ega

UTILIZANDO EL CONOCIMIENTO DISPONIBLE PARA PASAR A LA ACCIÓN



RECURSOS DEL INTEF... AL ALCANCE DE LA MANO



<u>Denominación</u>	<u>Descripción</u>	<u>Algunos ejemplos</u>
<u>Procomún</u>	Procomún es el espacio virtual que facilita el acceso al repositorio de Recursos Educativos Abiertos (REA) del Ministerio y de las Comunidades Autónomas y la participación en redes sociales profesionales con el objetivo de crear, valorar y difundir experiencias y recursos educativos.	<u>50 de las mejores herramientas gratuitas y online para profesores</u>
<u>eTwinning</u>	eTwinning es la comunidad de centros escolares de Europa. Ofrece una plataforma segura y gratuita de ámbito europeo para desarrollar proyectos de colaboración a través de Internet entre centros educativos de diferentes países.	<u>SOS Planet. Robotics project</u>
<u>CeDeC</u>	El Centro Nacional de Desarrollo Curricular en Sistemas no Propietarios (CeDeC) es un organismo dependiente del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte a través del INTEF y de la Consejería de Educación y Cultura del Gobierno de Extremadura. Su finalidad es promover la creación e intercambio de recursos educativos digitales de libre acceso.	<u>Proyecto Guillén</u>
<u>La aventura de aprender</u>	<p>Gracias al convenio de colaboración entre el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y la Corporación RTVE, los audiovisuales de “La Aventura del Saber”, después de su emisión, se ponen en la web “La Aventura de Aprender” a disposición de docentes y estudiantes para su uso, descarga, edición y publicación posterior como un recurso más en el marco de la creación de materiales educativos.</p> <p>No está autorizado el uso comercial de estos materiales y, en cualquier uso educativo de los mismos, debe citarse expresamente el origen y cotitularidad de ambas instituciones, así como respetar los derechos morales de sus autores.</p>	<u>eTwinning Comunidad Valenciana</u>
<u>rTIC para Ceuta y Melilla</u>	Espacio web del MECD dirigido a apoyar al profesorado en la implantación de las TIC en el aula	<u>Exploración visual del corazón</u>

<u>Denominación</u>	<u>Descripción</u>	<u>Algunos ejemplos</u>
<u>educ@conTIC</u>	Espacio web que recoge experiencias, noticias, recursos y materiales para la formación del profesorado sobre la integración didáctica de las TIC.	<u>School of Rock by Flippedkawa</u>
<u>Histórico de recursos del INTEF</u>	Espacio de Educalab desde el que se accede al archivo histórico de recursos del INTEF, en el que se incluyen los elaborados por docentes que han recibido algún premio nacional y los creados bajo la coordinación del ministerio y las comunidades autónomas durante el período comprendido entre 2001 y 2012.	<u>Upside Down - English from the antipodes</u>
<u>Educalab. Blogs PROMECE</u>	Agregador de los blogs generados por las agrupaciones de centros educativos que participaron en la convocatoria PROMECE para difundir los proyectos de mejora del aprendizaje desarrollados durante el ejercicio 2015.	<u>Proyecto Gutenberg3D</u>
<u>Blog Buenas Prácticas</u>	Espacio gestionado por el INTEF para publicar buenas prácticas docentes en las que se emplean las TIC.	<u>"Scratch Eguna": Acercando Scratch a las aulas, desde la Educación Primaria</u>
<u>Estancias Profesionales</u>	Blog de Educalab en el que se publica información actualizada y experiencias concretas de las convocatorias de Estancias Profesionales del ministerio tanto para centros que desean acoger a docentes de otros países como a profesores que desean realizar una visita profesional a centros educativos de Alemania, Austria, Bélgica, Francia, Irlanda, Italia, Países Bajos, Reino Unido o Suiza.	<u>José A. Alcalde comparte algunas claves para organizar la acogida de un profesor extranjero</u>

MANTENIENDO VIVO EL CICLO DE LA MEJORA CONTINUA

(los datos de los indicadores, la reflexión
y la toma de decisiones son clave)



A nosotros, ¿de qué nos ha servido?

La escuela se ha hecho visible a los ojos de la administración.

Tener la convicción de que, a través del desarrollo del Plan Estratégico, somos y seremos capaces de mejorar tanto los resultados educativos de todo nuestro alumnado, como la cohesión de toda la comunidad educativa.



Conxita Roca Plana.
Directora de l'Escola El Viver Montcada i Reixac. Barcelona
Febrero 2017

Ahora sólo queda, aplicarlo

Intentarlo una y otra vez

¡ADELANTE!



www.shutterstock.com · 100115969



<https://www.youtube.com/watch?v=BdUtHgkxwqw>

"In This World", de Moby ([Google Play](#) • [iTunes](#))
Ega