



Què funciona en educació?



Nota de premsa FUNDACIÓ JAUME BOFILL

Barcelona, 21 de novembre de 2017

IVÀLUA I FUNDACIÓ JAUME BOFILL

Un lideratge efectiu transforma les dinàmiques de centre i millora els resultats de l'alumnat

L'estabilitat de l'equip directiu millora el rendiment de l'alumnat, especialment, dels centres d'entorns desfavorits

Els models de lideratge més efectius són els *instructius i transformacionals* en els quals l'equip directiu no només assoleix la tasca de gestió i administració del centre, sinó que també proposa innovacions pedagògiques i modificacions en l'estructura organitzativa del centre

Tot sistema educatiu que es prengui seriosament la millora dels resultats acadèmics i l'èxit de tot el seu alumnat té en el lideratge educatiu la seva clau de volta. Diferents estudis internacionals i [catalans](#) fan palès que el lideratge influeix clarament en els resultats de l'alumnat. Oferir als centres educatius equips directius i models de lideratge efectius que condueixin a millores, entre d'altres, en els resultats acadèmics, és fonamental. La Llei d'Educació de Catalunya (LEC) reconeixia ja en el 2009 el foment i el suport del lideratge educatiu en el seu article 100. Ara bé, quins tipus de lideratge són realment els més efectius?

Malgrat aquest consens sobre la importància del lideratge en l'educació ens falten evidències de quins tipus de lideratges poden ser els més efectius. Us presentem aquest informe amb l'objectiu d'aportar més evidència sobre els diferents estils de lideratges destacant els que més funcionen arreu del món. Aquest estudi **analitza la relació entre lideratge de centre, tipus de lideratge i característiques dels líders amb el rendiment acadèmic del l'alumnat d'educació primària i secundària.**



Què funciona en educació?

En concret, aquest informe respon 1) Les diferents característiques dels directors i directores afecten el rendiment educatiu?, i 2) Quins elements vinculats a diferents estils de lideratge incideixen sobre el rendiment educatiu? Per exemple: ¿quins tipus de lideratge tenen un impacte més gran sobre la millora dels centres educatius i quins trets caracteritzen els líders més efectius? Aquest efecte és homogeni per a tots els centres? Les respostes a aquestes preguntes han de facilitar el disseny de polítiques educatives aplicables al sistema educatiu català.

L'evidència que aquí es recull indica que els i les **líders dels centres educatius juguen un paper rellevant en la millora dels processos d'aprenentatge i els resultats acadèmics de l'alumnat**. D'entre els diversos tipus de lideratge destaquen aquells models que **centralitzen la tasca de lideratge en l'equip directiu del centre i no només en la figura de la direcció**. Dotar els centres d'equips directius i de models de lideratge efectius, entenent com a tals aquells conduents a millores, entre d'altres, en els resultats acadèmics, és fonamental per a la millora de l'educació en el seu conjunt.

Segons els resultats d'aquest estudi (veure totes les anàlisis en l'apartat "Principals Resultats"), com a estratègia de lideratge de centre a favor d'un major rendiment acadèmic es poden fomentar diversos tipus d'accions:

- Millorar la **selecció inicial** i característiques dels líders educatius amb **cursos de capacitació** més efectius, amb la creació d'una especialitat de direcció de centre dins de la carrera de magisteri amb criteris d'exigència superiors.
- Garantir **l'estabilitat de l'equip directiu** ja que aquesta té un efecte causal positiu sobre el rendiment de l'alumnat. A més, aquest efecte és més acusat als centres d'entorns desfavorits.
- Incorporar els resultats de l'avaluació de l'activitat prèvia de direcció en els processos de selecció de directius. **L'evidència ens indica que una experiència prèvia positiva sí que resulta rellevant** ja que els líders amb millors avaluacions tendeixen a incrementar el rendiment de l'alumnat els anys següents.

A continuació **trobareu alguns resultats d'aquesta revisió d'evidències**, que seran presentats i posats a debat amb la comunitat educativa en **aquest acte**, al qual us convidem. L'acte i l'informe es presenten en el marc del projecte **Què funciona en educació?**, una col·laboració d'**Ivàlua** i la **Fundació Jaume Bofill** que té l'objectiu d'aportar evidències i orientacions per a la millora de la política educativa a Catalunya.

Si hi teniu interès, l'autor de l'informe, així com es algunes de les persones expertes de la taula rodona i les persones responsables del projecte **Què funciona en educació?** estaran també disponibles per a ser **entrevistades**.



Què funciona en educació?

El lideratge dels centres educatius

Quines mesures poden ajudar a aconseguir un lideratge més efectiu en els centres educatius?

Data: 22 de novembre de 2017, 18h

Lloc: Palau Macaya. Passeig de Sant Joan, 108. Barcelona

Programa: <http://www.fbofill.cat/agenda/el-lideratge-dels-centres-educatius>

Amb la participació de:

- **Álvaro Choi**, Professor al Departament d'Economia de la Universitat de Barcelona i investigador a l'Institut d'Economia de Barcelona (IEB) i **Maria Gil**, Professora al Departament d'Economia Aplicada de la Universidad Autónoma de Madrid (autors de l'informe).
- **Xavier Chavarría**, Inspector en cap a Barcelona Ciutat i president de l'European Forum on Educational Administration
- **Josep Castillo i Adrián**, Coordinador Postgrau en Direcció Estratègica de Centres Docents per a la Innovació i l'Èxit Educatiu de la Universitat de Vic.
- **Isabel Sánchez Ibáñez**, Directora de l'Escola Rius i Tauler i presidenta d'Axia-Associació de Directius de l'Educació Pública de Catalunya.

Volem debatre amb els participants qüestions com ara:

- Influeix en el rendiment de l'alumnat el tipus de lideratge que es practica als diferents centres educatius? Quins tipus de lideratge tenen un impacte més significatiu?
- Com dotar als equips directius d'eines per poder desenvolupar de manera efectiva models de lideratge instructius i transformacionals en els quals l'equip directiu no només assoleix la tasca de gestió i administració del centre, sinó que també proposa innovacions pedagògiques i modificacions en l'estructura organitzativa del centre i implica la comunitat educativa?
- Quins requisits haurien de complir idealment els directors i directores de centres educatius? Cal establir criteris més estrictes per a la selecció? Com fer del lideratge escolar una professió atractiva, en termes de contractació, remuneració, incentius, organització professional i oportunitats professionals?

El debat es podrà seguir en directe per streaming a través de la web <http://www.fbofill.cat>, i també via Twitter amb el hashtag #EduEvidències



Què funciona en educació?

PRINCIPALS RESULTATS

Informe: *Lideratge de centre: quin efecte té sobre el rendiment acadèmic?*

Sobre l'estudi

- ✓ **Revisió sistemàtica** en què se sintetitzen els resultats de 12 **avaluacions rigoroses** fetes arreu del món sobre **l'impacte del lideratge sobre el rendiment acadèmic de l'alumnat**. S'aporta també informació extreta de 10 meta-anàlisis que analitzen el vincle entre lideratge i resultats educatius.

Lideratge de centre: de què parlem?

- ✓ Els **líders educatius** són persones que, ocupant rols diversos al sistema educatiu, **proporcionen direcció i influeixen, directa o indirectament, a la consecució d'objectius**. En són, per tant, la directora o el director i l'equip directiu, però també l'equip docent, el cos d'inspectors i, en el cas de les xarxes, inclús membres d'altres centres.
- ✓ Aquest informe es centra en analitzar principalment l'activitat del director/a i de l'equip directiu. L'estudi investiga, per tant:
 1. Quines són les **característiques dels directius** més efectius.
 2. Quins són els **models de lideratge més efectius**.
 3. Vinculat al punt anterior, quina és la relació entre les **pràctiques dels directors** i el rendiment de l'alumnat.
- ✓ La determinació dels efectes anteriors resulta molt complexa, ja que el possible efecte de l'equip directiu sobre el rendiment de l'alumnat opera en molts casos de forma indirecta, a través de la influència exercida sobre altres persones, com l'equip docent.
- ✓ En tot cas, la **principal conclusió** d'aquest estudi és que sí **existeix una relació causal positiva** entre lideratge de centre i rendiment acadèmic.



Què funciona en educació?

Quines són les característiques dels directius més efectius?

- ✓ A nivell teòric hi ha **múltiples elements** que poden caracteritzar un/a director/a de qualitat: la seva experiència, formació, capacitat de gestió, empatia, lideratge moral, treball en equip, entre altres. No es disposa d'evidència causal per a totes. Ara bé, sí se sap que:
 - El **nivell educatiu** en general, en un marc de qualificacions homogènies, resulta poc rellevant.
 - Els **cursos de capacitació** de directores tenen un efecte positiu sobre el rendiment dels alumnes.
 - La **selecció inicial** dels directius és una variable rellevant. Destaquen els i les líders que tenen capacitats instructives i transformacionals ja que aquestes impacten en la millora del rendiment acadèmic dels centres.
 - Els **anys d'experiència** prèvia no tenen un efecte significatiu. Ara bé, en aquells països on s'avalua l'activitat de direcció, s'observa que la **qualitat d'aquesta experiència** sí resulta rellevant (les directores i els directors amb millors avaluacions prèvies tendeixen a incrementar el rendiment dels alumnes els anys següents).

Quins són els models de lideratge més efectius?

- ✓ S'han trobat associacions positives entre:
 - Els **models de lideratge instructiu i transformacional sobre el rendiment acadèmic**. Es tracta de models en els quals l'equip directiu no només assoleix la tasca de gestió i administració del centre, sinó que també proposa innovacions pedagògiques i modificacions en l'estructura organitzativa del centre.
 - L'èxit del model transformacional està vinculat a la implicació de la **comunitat educativa**. L'efecte del lideratge sobre el rendiment de l'alumnat és superior quan hi ha més implicació del seu entorn educatiu (associacions de pares i mares i altres agents locals).
 - L'evidència existent no permet pronunciar-se sobre la superioritat dels models centralitzats o distribuïts de lideratge.



Què funciona en educació?

Quines són les pràctiques de lideratge més efectives?

- ✓ Els estudis revisats subratllen els efectes positius de les següents pràctiques:
 - **Reduir la rotació dels equips directius:** l'estabilitat de l'equip directiu té un efecte causal positiu sobre el rendiment. A més, **aquest efecte és més acusat als centres d'entorns desfavorits.**
 - Garantir un conjunt de pràctiques que afavoreixin l'aprenentatge de tot l'alumnat:
 - assignació estratègica de recursos;
 - planificació, coordinació i avaluació de la docència;
 - promoció i participació en el desenvolupament i instrucció del professorat;
 - capacitat de comunicació;
 - i garantir un entorn ordenat i comprensiu.

Quines són les implicacions dels resultats?

- ✓ **Millorar la selecció inicial i característiques dels líders.** En aquest àrea hi caben tant accions com el disseny de cursos de capacitació més efectius com la creació d'una especialitat amb criteris d'exigència superior.
- ✓ Per tal de garantir l'estabilitat de l'equip directiu i l'alineament de l'equip docent, augmentar l'**autonomia** dels centres per **seleccionar i mantenir el professorat.**
- ✓ **Reduir la rotació** dels equips directius, especialment en centres d'entorns desfavorits.
- ✓ Dotar als equips directius d'eines per poder desenvolupar de manera efectiva **models de lideratge instructius i transformacionals.**
- ✓ Potenciar el rol de la **inspecció educativa** com a "líder de líders", avaluant l'activitat dels líders i traslladant a aquests el coneixement derivat del contacte amb múltiples experiències i realitats, exercint un rol de lideratge sistèmic.



Què funciona en educació?

El projecte **Què funciona en educació?**, promogut per Ivàlua i la Fundació Bofill té per objectiu revisar les evidències generades per la recerca rigorosa al voltant de les polítiques i els programes que milloren els aprenentatges, per tal d'informar el disseny de les polítiques educatives.

- En primer lloc, recollir evidències del que funciona en alguns àmbits clau de la **política educativa**; per a fer-ho, es publiquen revisions anuals de l'evidència al voltant de quatre temes clau.
- En segon lloc, informar les polítiques educatives; es programen un cicle de **seminaris** amb actors responsables del disseny d'intervencions, per contextualitzar les troballes i debatre al voltant de les seves implicacions en el context català.
- Finalment, el projecte vol estendre a la **comunitat educativa** la necessitat de fonamentar les pràctiques i les polítiques en l'evidència ja existent sobre el que funciona, així com promoure la incorporació d'aquests aprenentatges en les estratègies dels actors.

Més informació del projecte:

<http://www.fbofill.cat/projectes/que-funciona-en-educacio-evidencies-la-millora-educativa>

<http://www.ivalua.cat/generic/static.aspx?id=2989>

Ivàlua és un consorci participat per la Generalitat de Catalunya, la Diputació de Barcelona i la Universitat Pompeu Fabra. La missió d'Ivàlua és promoure l'avaluació de polítiques públiques a Catalunya, com a eina de millora de l'acció de govern i de rendiment de comptes democràtic.

En el marc d'aquesta missió, Ivàlua té entre les seves finalitats la col·laboració amb les administracions públiques i entitats de caràcter social per a desenvolupar activitats d'**avaluació**, per **promoure l'ús efectiu dels resultats de l'avaluació** per part de les autoritats competents i per fer **difusió dels resultats** de l'avaluació al conjunt de la societat.

La **Fundació Jaume Bofill** és una fundació cultural privada creada l'any 1969. Des d'aleshores, les actuacions que duu a terme promouen el coneixement de la societat catalana, el debat de les noves idees i propostes per avançar cap a una major justícia social, i l'actuació de persones i col·lectius diversos que també busquin la transformació i el canvi social. Des de l'any 2009, la Fundació Jaume Bofill centra el conjunt de la seva activitat com a un *Think-and-Do tank* al voltant de l'educació i el seu context social, **impulsen iniciatives, recerques i debats per transformar l'educació a Catalunya**.

CONTACTE

Miquel Àngel Alegre, analista d'Ivàlua i coordinador de les revisions d'evidències 'Què funciona en Educació?'. E-mail: miquelangel.alegre@ivalua.cat, telèfon: 93 554 53 00

Valtencir Mendes, cap de projectes internacionals de la Fundació Jaume Bofill. E-mail: vmendes@fbofill.cat, telèfon: 93 458 87 00

Si voleu contactar amb un dels autors:

Álvaro Choi, autor de la revisió d'evidències i professor al Departament d'Economia de la Universitat de Barcelona. E-mail: alvarochoi@ub.edu