

EL CURSO DE FORMACIÓN LIDERAZGO PARA UNA EDUCACIÓN INTEGRAL (LEI): EVALUACIÓN GLOBAL Y DE SUS APRENDIZAJES

Partiendo del modelo conceptual del liderazgo para una educación integral (LEI)¹, el curso de formación se sustentó en dos premisas básicas: la necesidad de atender al desarrollo armónico de la persona en todas sus dimensiones y la importancia de trabajar en contextos de especial dificultad, donde la acción educativa puede tener un mayor poder transformador para conseguir la equidad y mejorar las condiciones familiares, emocionales, de seguridad, intelectuales, vitales y de bienestar de los estudiantes.

El curso de formación *Liderazgo para una educación integral*, a través de un proceso de aprendizaje basado en el método del caso, trató de concretar en la práctica un conjunto de saberes teóricos sobre el liderazgo educativo, orientado a la mejora de la toma de decisiones. Se centró especialmente en cuatro ámbitos o dominios de actuación que la literatura de investigación sobre liderazgo educativo describe como sustantivos:

- a) una visión específica de la escuela que se transmite a los miembros de la comunidad educativa;
- b) un nuevo enfoque de la organización;
- c) una reinterpretación del currículo y
- d) un proceso continuo de desarrollo, acompañamiento y monitorización de las relaciones con los profesores, las familias y los estudiantes.

1

1. UN MODELO COMPRENSIVO DE LA EVALUACIÓN

La evaluación del curso de formación se puede incluir dentro de lo que se ha caracterizado como una estrategia de *evaluación comprensiva*. Ello comporta dar prioridad al significado subjetivo que le otorgan los participantes del programa, y de ahí que los principales análisis se han realizado a partir de las percepciones y valoraciones de los propios equipos directivos, a través de los siguientes instrumentos y técnicas:

1. Un cuestionario de evaluación de cada uno de los módulos aplicado al finalizar su impartición. El cuestionario constó de dos partes:
 - a. Catorce preguntas en formato escala *Likert* de 6 puntos.
 - b. Tres preguntas abiertas
2. Una escala *Likert* de 6 puntos (1-6) de evaluación global del curso de formación que consta de 8 indicadores y 28 ítems, a lo que hay que añadir tres ítems finales relacionados con el efecto del COVID-19 y la posible escalabilidad de la formación *online* recibida.
3. Una entrevista semiestructurada breve (10-15 minutos) de nueve preguntas sobre la evaluación global del curso, realizada dos semanas después de haber finalizado el curso de formación.

¹ Esteban M., Egido I., Galán A., Reyero, D. y Tintoré M. (2019). *Programa de liderazgo para una educación integral (LEI). Marco teórico y dominios de actuación. Documento de bases*. Madrid. Fundación Europea Sociedad y Educación. <https://www.wcdleadership.com/site/wp-content/uploads/Documento-de-Bases-ES.pdf>



- Quince ítems para medir la percepción de los directivos de los aprendizajes adquiridos mediante el curso de formación. Estos ítems fueron incluidos en el primer postest del cuestionario mediante el que se estableció la línea de base.

2. LA MUESTRA EVALUADA

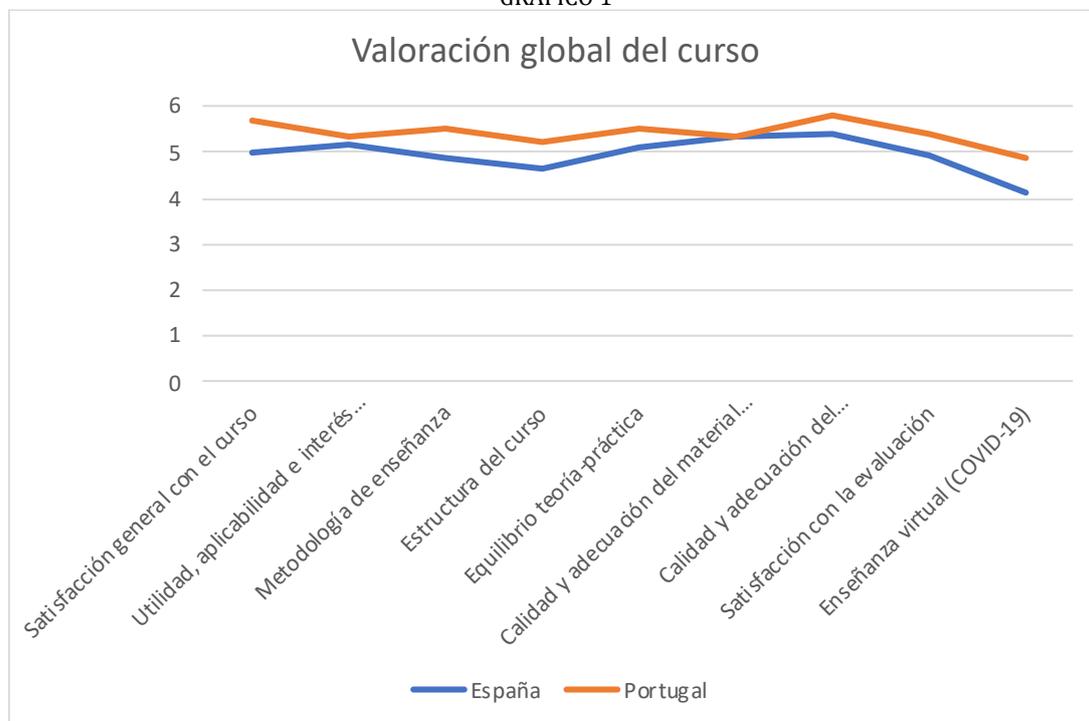
La muestra en España está formada por 21 miembros de equipos directivos procedentes de 8 centros educativos, 4 de primaria y 4 de secundaria. La muestra de Portugal, por su parte, está formada por 24 directivos, agrupados en 6 escuelas.

En ambos países la tasa de respuesta a los diferentes cuestionarios de evaluación ha sido muy elevada (en torno al 80%), aun teniendo en cuenta las alteraciones producidas por la pandemia en el curso 2019-2020, periodo en que se desarrolló la formación.

3. EVALUACIÓN GLOBAL DEL CURSO DE FORMACIÓN: HALLAZGOS PRINCIPALES

Para la evaluación de la eficacia pedagógica del curso de formación, se han utilizado 9 indicadores. Ha habido una gran congruencia entre la información obtenida a través de los diversos instrumentos de recogida de información. Tanto en los cuestionarios como en la entrevista telefónica, a los directores se les ha dado libertad para comentar o añadir aquellos aspectos que consideraban pertinentes (tanto positivos como negativos). A continuación, destacamos los principales hallazgos.

GRÁFICO 1



Como puede verse en el gráfico 1, la satisfacción global con el curso es muy alta, casi siempre superior a 5 puntos, siendo en Portugal aproximadamente medio punto superior a España, excepto en la valoración de la utilidad y la adecuación de los materiales, que es prácticamente igual. El indicador más bajo en ambos países, por debajo de los 5 puntos, es el relativo al cambio que supuso pasar a la enseñanza virtual. Pese a que el cambio realizado fue mayor en Portugal que en España (por ser en Portugal el curso prácticamente 100% presencial), la satisfacción con las sesiones en línea es casi un punto superior.

A continuación, señalamos los elementos más destacados en cada uno de los indicadores:

INDICADORES 1 Y 2. SATISFACCIÓN GENERAL CON EL CURSO DE FORMACIÓN, UTILIDAD Y APLICABILIDAD

La valoración general del curso es muy satisfactoria en todos los indicadores. Un aspecto particularmente destacable es la consideración positiva que merece su aplicabilidad en centros desfavorecidos o de especial dificultad. Además, los participantes destacaron el hecho de profundizar en un liderazgo bajo las lentes de la educación integral y el hecho de que el curso fuera un espacio en el que pudieran discutir los problemas, inquietudes y soluciones particulares de sus centros escolares.

Es una gran ayuda. Reconforta el ver que vas por un camino que no lo ves tan negro, porque el problema es que cuando tienes un centro tan difícil, que vas viendo tantas cosas duras, necesitas un respiro, decir: "Bueno, esto ¿se puede gestionar? ¿lo puedo hacer yo solo? ¿me pueden ayudar? ¿cómo lo están gestionando otros?". Yo creo que sí. No sería una recomendación, sería: "Esto te va a ayudar".

INDICADOR 3. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

El uso del "estudio de caso" como metodología por excelencia, ha resultado también satisfactorio, aunque la media obtenida ha sido algo inferior a la de otros ítems. Por un lado, se han documentado numerosas opiniones que señalan que es un **método especialmente adecuado** para este tipo de cursos, aunque en posteriores ediciones deberán ser percibidos como "reales" en vez de "construidos". En Portugal, por su parte, el uso de la metodología de caso se ha valorado casi con un punto más respecto a España. Por último, en ambos países se ha destacado positivamente la oportunidad de compartir ideas, reflexiones y soluciones a problemas comunes.

"Nos ha encantado el estudio de casos... Nos parece, además, una dinámica muy buena que incluso hemos empezado a aplicar en alguna reunión con nuestro equipo de profesores, porque esto de poner ejemplos muy prácticos de la vida diaria, pero que se descontextualizan de nuestra realidad, hace que uno sea más libre para poder opinar, y nos ha parecido muy positivo, al mismo tiempo que te ayuda a reflexionar sobre la práctica. Nos ha gustado mucho eso".

INDICADOR 4. ESTRUCTURA DEL CURSO Y BALANCE PRESENCIALIDAD/NO PRESENCIALIDAD: NOTAS PARA UNA POSIBLE ESCALABILIDAD ONLINE

La estructura del curso, la división en módulos, el sistema de evaluación, la distribución del tiempo dentro de cada sesión presencial y las herramientas de comunicación han sido bien valorados (medias de entre 4,7 y 5,1 puntos sobre 6 en España, algo superiores en Portugal).

Pese a las dificultades y la necesidad de aclimatarse, los alumnos del curso de formación consideran que la adaptación al modelo on-line por la pandemia se hizo bien y que les ha permitido seguir el curso. Particularmente, valoran muy positivamente el hecho de no tener que desplazarse y la posibilidad de conciliar. Por otro lado, también se ha señalado que la participación en la plataforma online es más diversa, puesto que el docente va preguntando aleatoriamente a los distintos participantes.

“La sesión que tuvimos en nuestra primera clase virtual estuvo, como todo el curso, muy bien organizada y todos habéis ayudado a que sea amena e interesante a la vez (...). Debo reconocer que, nos guste más o menos, está siendo realmente útil en estos tiempos que nos ha tocado vivir y sin la formación virtual, ¿qué habríamos hecho?”

INDICADORES 5 Y 6. INTEGRACIÓN DE TEORÍA Y PRÁCTICA, Y CALIDAD Y ADECUACIÓN DE LOS MATERIALES

Los materiales didácticos, que incluyen los casos elegidos para ejemplificar el trabajo de los módulos, y el trabajo para reflexionar y mejorar la propia práctica, han sido otros de los elementos que mejor han colmado las expectativas de los alumnos, con una valoración en el cuestionario superior a 5 puntos sobre 6.

“A mí me ha parecido un material muy valioso. Yo desde luego tengo una carpeta donde he almacenado todo para dedicarle una segunda lectura... Yo creo que son materiales que, proviniendo de donde provienen, de estudiosos de la universidad, tienen mucho valor, y a nosotros, desde luego, a los directores nos aportan mucho, para saber por dónde van esos estudios”.

INDICADOR 7. ADECUACIÓN DEL PROFESORADO: EL EQUIPO ORGANIZADOR Y DOCENTE

El equipo docente ha sido destacado como uno de los aspectos mejor valorados del curso. El equipo organizador del curso y también los evaluadores, tal y como se desprende de las entrevistas, han merecido un reconocimiento especial.

“Me quedo con el despliegue de profesorado que ha habido y de integrantes de la Fundación. Nos hemos sentido muy respaldados, porque había muchas personas trabajando allí y detrás”.

INDICADOR 8. SATISFACCIÓN CON LA EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

El sistema de evaluación del curso llevado a cabo a través de distintas tareas propuestas por los profesores de cada módulo, de las tareas o preguntas escritas y también a través del proyecto final de curso, ha sido bien valorado, con medias cercanas o superiores al 5 sobre 6. Una vez más,

el aspecto que más les ha costado a los directivos ha sido el tiempo que han tenido que dedicar a la realización de estas tareas de evaluación (4,8 puntos sobre 6).

INDICADOR 9. EL EFECTO COVID-19

Las tres preguntas relativas a este indicador evalúan comparativamente la experiencia presencial frente a la virtual. La mayoría de los directivos entiende que la experiencia virtual es algo peor que la presencial. Solo un 18% ve ambas opciones similares.

En las respuestas a las entrevistas se observa que la pandemia produjo una alteración de las funciones de los equipos directivos en los centros educativos, teniendo que trabajar un mayor número de horas y, consecuentemente, no poder dedicar tanto tiempo al curso de formación.

“El efecto del COVID-19... estamos hablando de todo el cambio que ha supuesto y todas las tareas que hemos tenido que realizar que eran inesperadas... Nuestras agendas han sido un desastre absoluto, porque hemos tenido que priorizar cosas que antes... una situación inesperada para todo el mundo”.

4. EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES DERIVADOS DEL CURSO DE FORMACIÓN

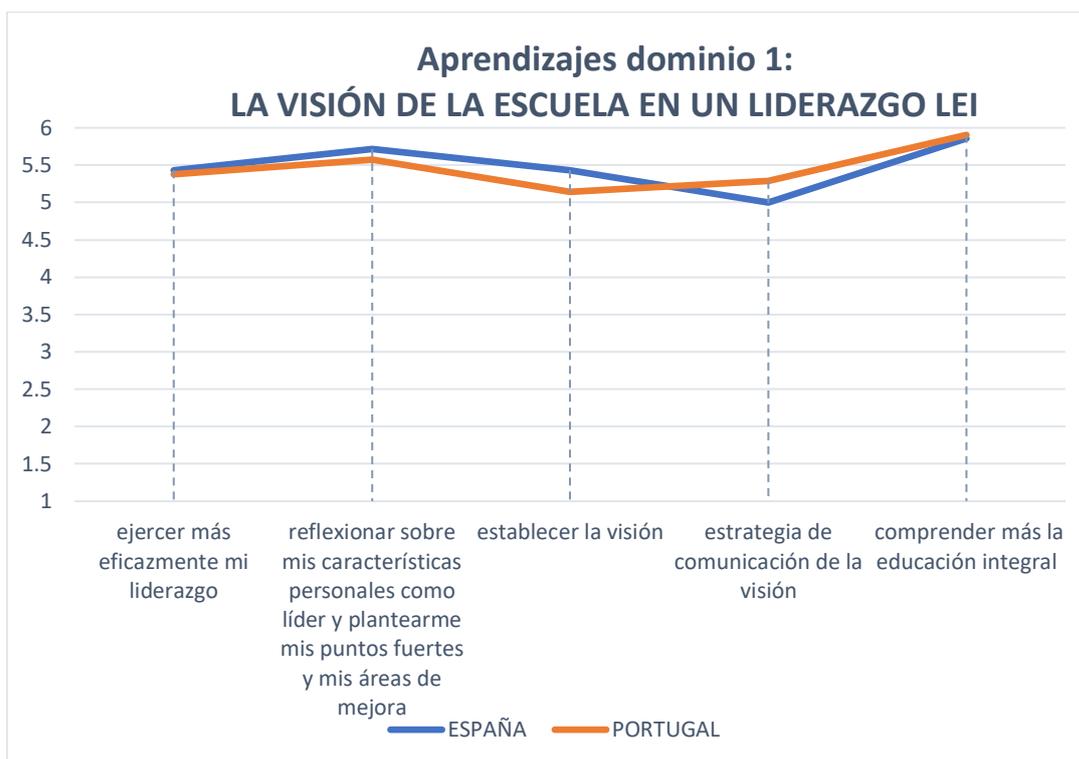
Atendiendo a las respuestas de los directivos sobre la percepción de los efectos del curso de formación, tanto en España como en Portugal, los aprendizajes han sido muy satisfactorios en todos los ámbitos y dominios LEI sin excepción. Los cuatro aspectos más destacados son la idea de potenciar el aprendizaje por competencias, una mejor comprensión del significado y la implicación de una enseñanza orientada a la educación integral de los estudiantes, la reflexión de las propias características como líder de un centro y las acciones estratégicas a realizar para mejorar las relaciones con las familias del alumnado.

A continuación, se reflejan los principales aprendizajes derivados del curso de formación, atendiendo a los cuatro dominios de actuación del liderazgo LEI (que constituyen, a su vez, los cuatro módulos de formación).

DOMINIO DE ACTUACIÓN 1. LA VISIÓN DE LA ESCUELA EN UN LIDERAZGO LEI

Tanto en las segundas entrevistas como en las preguntas de respuesta abierta de la evaluación de los módulos de formación se ha podido obtener información concreta sobre los aprendizajes particulares. Entre ellos destaca, en primer lugar, la consideración de que el curso de formación les ha ayudado a caer en la cuenta de la importancia del liderazgo y que este ha de concretarse en la necesidad de adoptar un estilo directivo que reafirme dicha importancia. Respecto de las características que debe reunir un buen líder, mientras que en España se ha incidido en valores concretos como la asertividad, la reflexividad y el optimismo, en Portugal se ha puesto énfasis en la empatía. En ambos países, han puesto de relieve que el curso de formación ha mejorado su capacitación para ejercer como líderes escolares. Concretamente, la visión LEI del liderazgo ha sido destacada como particularmente apropiada para el ejercicio directivo en contextos desfavorecidos.

“Me ha ayudado a tener más claro el concepto de una educación integradora como de un todo del que todas las personas de la comunidad educativa formamos parte. Algo que ya sentía así, pero al ponerlo en conceptos y con distintos ejemplos he podido apreciarlo y valorarlo mucho más. Me ha hecho que mi profesión, que elegí por vocación, me guste mucho más”.



6

DOMINIO DE ACTUACIÓN 2. LEI Y ENFOQUE ORGANIZACIONAL

La distribución del liderazgo es uno de los aspectos en los que más se ha incidido en el módulo 2 de formación. Se han documentado numerosas citas referentes a la mejora que ha supuesto el curso de formación en cuanto a la importancia de distribuir el liderazgo y, en general, de localizar y capacitar líderes intermedios para el ejercicio de funciones directivas delegadas.

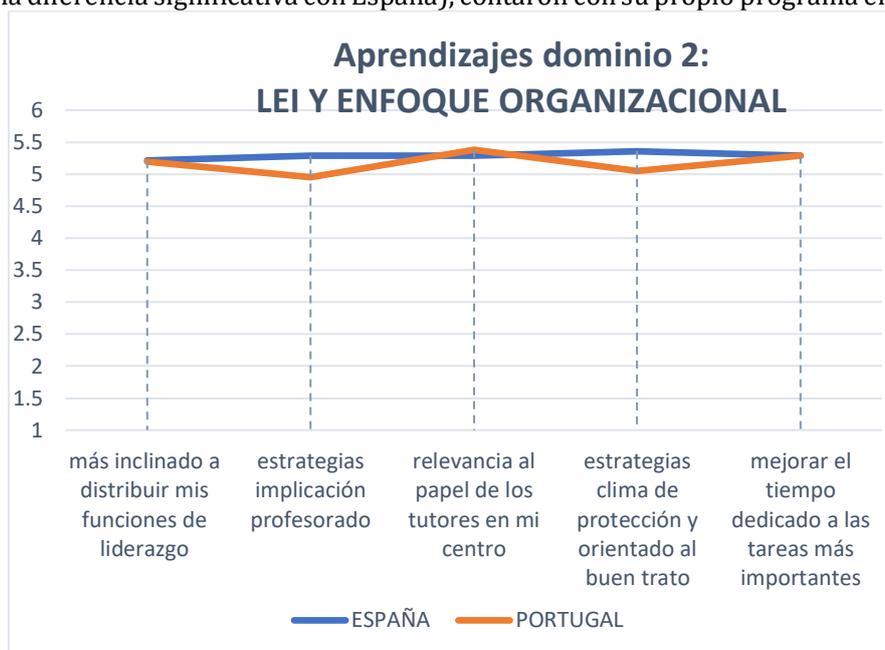
Respecto de la tutoría, a pesar de su importancia en el curso de formación y de que se trata de una de las medias más altas con respecto a los indicadores cuantitativos de mejora, ha sido un aspecto poco mencionado en la evaluación cualitativa. En Portugal, a este respecto, se ha mencionado la importancia de los tutores y de su adecuada elección.

La cuestión del clima escolar se trató en la unidad didáctica 5. Este ha sido el indicador en el cual se han documentado mayores resultados de aprendizaje desde una óptica cualitativa. En el caso de España, la elaboración de un nuevo plan de convivencia es un aspecto reglamentado por lo que se comprende el interés por el tema. Las aportaciones de dicha unidad didáctica a la formación directiva han seguido tres direcciones: a) la mejora en cuanto a la definición y comprensión de la violencia en los centros; b) la mejora en cuanto a la formación en materia de



convivencia desde un punto de vista directivo, y c) la mejora en cuanto a la posibilidad de llevar esos aprendizajes al plan de convivencia del centro.

En el caso de Portugal, además de señalar que no tenían problemas de convivencia (lo que supone una diferencia significativa con España), contaron con su propio programa en la materia.

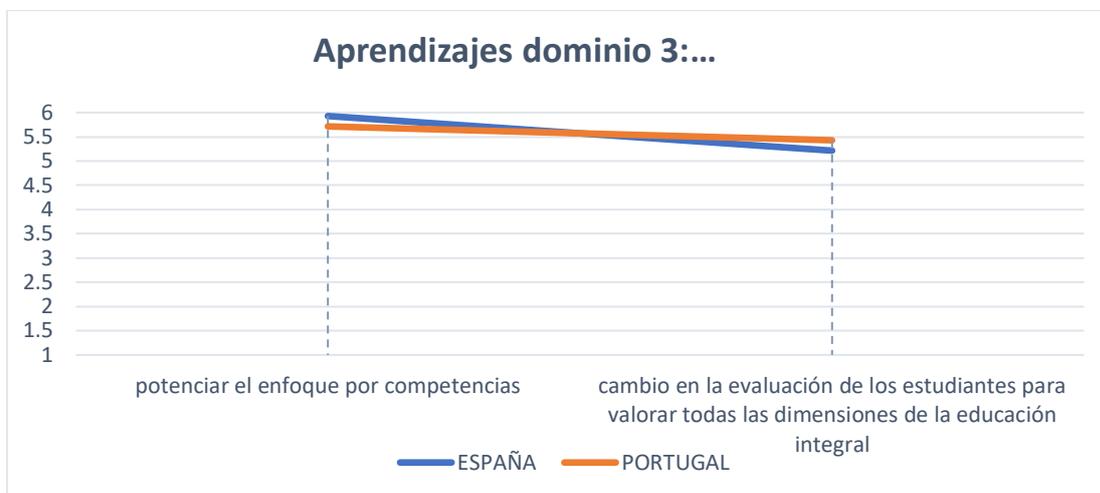


7

DOMINIO DE ACTUACIÓN 3. LEI Y ENFOQUE CURRICULAR

En el curso de formación se ha hecho especial énfasis en el enfoque competencial, y ello se ha reflejado de manera amplia en las respuestas a las preguntas abiertas de la evaluación del módulo 3. En España, el contenido de dichos aprendizajes se refiere, fundamentalmente, a dos cosas: por un lado, al incremento de la formación con respecto al trabajo por competencias en general; y, por otro, a la necesidad de articular ese enfoque a través de metodologías de aprendizaje activas. En Portugal, los directores de escuela portugueses ya habían implementado una evaluación que se centra en habilidades distintas de las cognitivas, aunque no cubre todas las dimensiones del LEI, y de ahí que haya sido mencionado como el principal elemento de mejora.

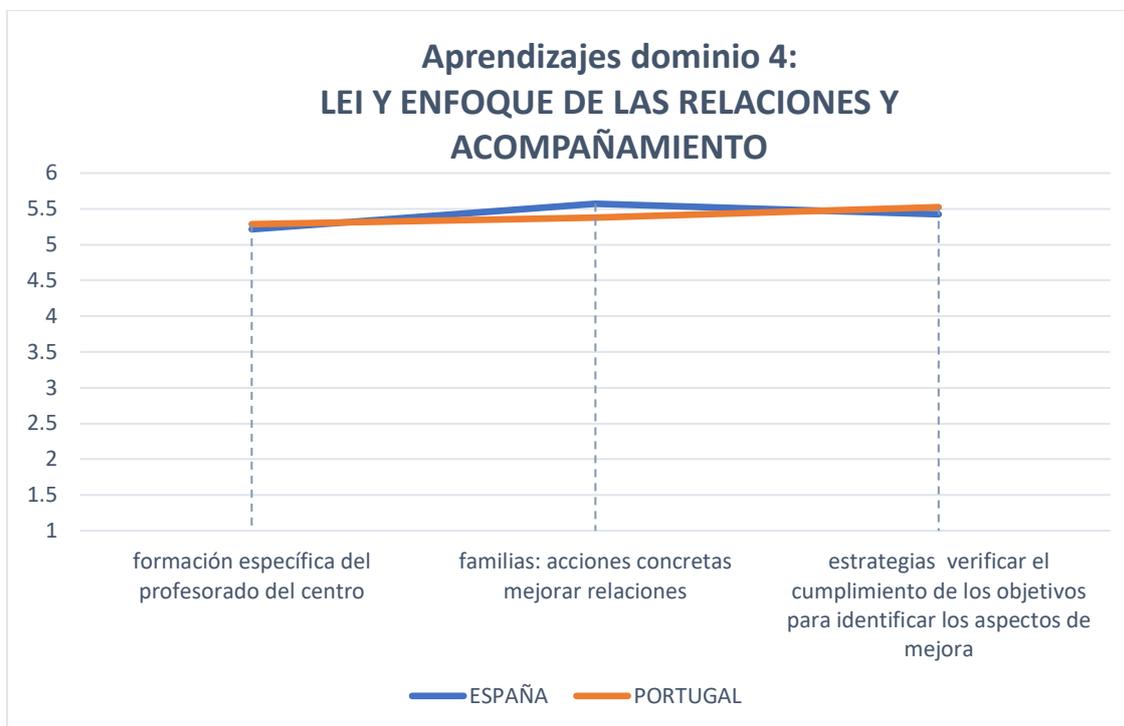




DOMINIO DE ACTUACIÓN 4. LEI EN EL DESARROLLO PERSONAL E INTERPERSONAL, EL ACOMPAÑAMIENTO PROFESIONAL Y LA MONITORIZACIÓN

Respecto del acompañamiento profesional, se ha puesto el acento en los planes de mejora y en habilitar espacios para compartir experiencias de éxito. Por otro lado, la relación con las familias es vista, tras el curso de formación, como un elemento de mejora importante. En cuanto a la monitorización, apenas se han documentado citas que nos permitan acreditar mejoras concretas en este ámbito. No obstante, los participantes del curso de formación han valorado positivamente algunas plantillas facilitadas para la organización de planes de mejora, ya sea en alguno de los módulos (2 y 4), o en el plan de mejora final.





5. CONCLUSIONES Y ASPECTOS A MEJORAR

9

La experiencia de este primer curso piloto sobre liderazgo para la educación integral en Madrid y Lisboa puede considerarse un éxito, si nos basamos tanto en la satisfacción de los alumnos directivos como en su percepción de los aprendizajes adquiridos, su utilidad y su aplicabilidad a contextos especialmente desfavorecidos.

Aunque las valoraciones han sido satisfactorias en los dos países y con tendencias casi idénticas, han sido algo mejores en Portugal, donde se planificó un curso eminentemente presencial, mientras que en España se combinó con unas actividades y una consulta documental a través de la [plataforma de formación de la Fundación Europea Sociedad y Educación](#).

Partiendo de esta valoración general muy positiva, conviene, por último, destacar algunos de los comentarios específicos, con respecto a los contenidos del curso:

- La necesidad de incidir de manera más explícita en la relación de las características que debe reunir un líder LEI con el enfoque antropológico propuesto. **La idea de reflexividad en el liderazgo** pueda ser una forma novedosa de articular esta cuestión, que ha encontrado una buena correspondencia en los análisis cualitativos.
- **Reforzar el papel de la labor tutorial en los contenidos del curso.** Como se ha señalado, apenas ha sido un elemento que los alumnos hayan destacado.
- La necesidad de proponer algún **sistema de ayuda y guía para el establecimiento de planes de mejora y su posterior evaluación.** En ese sentido, quizá llevar a cabo



una sesión sobre los planes de mejora a principio de curso, de forma que los participantes puedan determinar actuaciones concretas referidas a cada uno de los ámbitos y comiencen a trabajar en su implementación.

En cuanto al curso de formación en sí, los equipos directivos han señalado algunas cuestiones que habrá de tenerse para la mejora de ediciones posteriores.

