

MOC

Libro digital:
Liderazgo escolar
compartido



RESUMEN DEL CURSO

METAS Y OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

Los objetivos pedagógicos del curso son:

- ▶ **Comprender** el concepto y la práctica del liderazgo escolar compartido.
- ▶ **Fomentar** la mentalidad de inclusión y colaboración de los líderes escolares.
- ▶ **Instar** al profesorado y a los líderes de la formación informal a participar en actividades relacionadas con el liderazgo en sus centros educativos.
- ▶ **Ayudar** a los alumnos a desarrollar un enfoque factual entre el profesorado y los líderes escolares para definir los objetivos del centro.
- ▶ **Fomentar** las prácticas de liderazgo compartido y la mentalidad innovadora mediante un plan de actuación y otros instrumentos de recopilación de datos.
- ▶ **Comprender** qué es el liderazgo compartido y cómo puede aplicarse en los centros educativos.
- ▶ **Comprender** los fundamentos del liderazgo compartido en los centros educativos: la filosofía del centro, pruebas, objetivos y la teoría de cambio del centro.

Qué haremos:

- ▶ **Veremos vídeos interesantes** sobre como implantar el liderazgo compartido, tanto en Europa como en otros países.
- ▶ **Recibiremos consejos** de expertos y compañeros, además de sugerencias prácticas que sean fáciles de aplicar en nuestros centros.
- ▶ **Aprenderemos** cuál es el papel del liderazgo compartido y distribuido y de los docentes líderes.
- ▶ **Intercambiaremos, compartiremos y reflexionaremos** sobre los retos que hemos encontrado y seguimos encontrando al aplicar estrategias de liderazgo compartido.
- ▶ **Aprenderemos** qué factores o prácticas ayudan a que el liderazgo compartido arraigue en los centros educativos.
- ▶ **Usaremos** la teoría del cambio al adoptar una estrategia de liderazgo compartido.
- ▶ **Reflexionaremos, debatiremos y compartiremos** opiniones sobre prácticas de liderazgo en nuestros centros educativos.
- ▶ **Hablaremos** con otros docentes y líderes escolares y aprenderemos de sus éxitos y fracasos.
- ▶ **Utilizaremos** una gran variedad de herramientas en línea y las redes sociales para comunicarnos y participar en actividades de revisión entre pares.

Público objetivo:

Profesores y líderes de formación formal y no formal del personal del centro interesados en analizar este planteamiento innovador de liderazgo y suscitar un cambio de mentalidad en su centro educativo.



<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU>



MÓDULO 1: LIDERAZGO COMPARTIDO, ¿Y ESO QUÉ ES?

1.0 INTRODUCCIÓN

Antes de empezar, ¿por qué el liderazgo compartido?

El liderazgo era y sigue siendo un tema sujeto a debate. ¿Qué supone ser un buen líder? ¿Cómo debe ejercerse el liderazgo? ¿De forma jerárquica o en colaboración? ¿Cómo puede asegurarse un líder de que tiene el apoyo de su equipo? Desde la antigüedad, filósofos, poetas y artistas han tratado de describir qué es un líder respetable.

Lao Tse, un sabio chino del siglo VI a.C. compartió su reflexión sobre qué es un gran líder.

“El gran gobernante pasa inadvertido por el pueblo. A este sucede el que es amado y elogiado por el pueblo. Después, el que es temido. Y finalmente, el despreciado. Si no hay una confianza total, se obtiene la desconfianza. El gran gobernante practica el no-hacer y así, a la obra acabada sigue el éxito. Entonces, el pueblo cree vivir según su propia ley.”

Lao-Tzu, Tao-Te Ching, verso 17

¿Nos lanzamos? ¡Vamos a por el Módulo 1!

Resumen del módulo

En este módulo analizaremos qué se está haciendo en los centros educativos. Este módulo determina el marco de los resultados esperados del curso: la creación de un plan de actuación escolar para adoptar prácticas de liderazgo compartido. Analizaremos los fundamentos de un liderazgo compartido fructífero: adoptar una filosofía común para el centro y la importancia del aprendizaje factual, ya que estos dos elementos son los cimientos para que los centros educativos marquen sus objetivos y creen un plan de actuación. Dispondremos de definiciones y explicaciones útiles, además de contar con la experiencia y consejos de participantes anteriores. Así pues, se abordarán los siguientes temas:

- ▶ **¿Qué es el liderazgo escolar** y, en particular, cuáles son las características del liderazgo compartido?
- ▶ **¿Cuáles son los fundamentos** del liderazgo escolar compartido?
- ▶ **¿Por qué está relacionado el liderazgo** compartido con la innovación?
- ▶ **Beneficios** del ejercicio del liderazgo compartido.
- ▶ **Introducción a la actividad final del curso:** preparación de un plan de actuación escolar y evaluación del plan de otro compañero.

Vídeo de resumen del módulo

Para empezar, con el siguiente vídeo nos haremos una idea de cómo será el curso y en concreto, el primer módulo.



Definir los objetivos pedagógicos

Antes de empezar a aprender y estudiar, pensemos qué queremos obtener con este curso y hagamos una lista de objetivos. Hay que **elegir un mínimo de tres** objetivos de la lista que figura a continuación e identificar los que sean pertinentes para vuestro contexto. Os animamos a pensar en objetivos que no están en la lista pero que son relevantes para vuestro contexto escolar concreto.

Profundizar en los conocimientos sobre el liderazgo escolar compartido.

Aprender cómo aplicar el liderazgo compartido en vuestro centro educativo y en otros centros.

Aprender y llevar a la práctica el liderazgo compartido vinculándolo a la filosofía del centro y compartir esas experiencias.

Comprender el papel clave de las pruebas en el ejercicio del liderazgo compartido.

Reflexionar sobre vuestra función y ejercicio en el centro.

MÓDULO 1

1.1 APRENDER LIDERAZGO PARA EL CAMBIO: ¿POR QUÉ Y CÓMO?

¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo es un **proceso social de influencia, que moviliza los esfuerzos de los demás para alcanzar objetivos específicos al servicio de un programa**. Consiste en aprender juntos, construir el significado y el conocimiento de forma colectiva y en colaboración. En este sentido, un liderazgo escolar coherente y bien construido permitirá a los profesores, al personal de administración, a los directores y a los jefes de departamento generar ideas de forma conjunta, reflexionar y dar sentido a su trabajo en vista de las doctrinas que comparten. Esto, a su vez, les ayudará a definir acciones y objetivos concretos que surgen de su entendimiento común.

Todos estamos de acuerdo en que el liderazgo es un elemento clave cuando queremos aportar cambio e innovación a cualquier tipo de entidad, incluidos los centros educativos. Por eso también podemos hablar de **liderazgo para el cambio**, que es el planteamiento que hemos adoptado en este curso.

Vídeo: ¿por qué nos centramos en el liderazgo compartido?

¿Pero qué significa liderazgo para el cambio? ¿Qué modelo nos permitirá implicar a toda la comunidad escolar y trabajar de forma interdependiente? Pues bien, la respuesta, como habréis adivinado, es el liderazgo compartido. A diferencia de la delegación, el liderazgo compartido está directamente vinculado a la innovación del centro y al éxito de los estudiantes, a la vez que desempeña un papel de peso en el fomento de las capacidades.

La **catedrática Alma Harris**, profesora de Liderazgo y Política Educativa del Departamento de Educación de la Universidad de Bath, Reino Unido, nos explica qué es el liderazgo compartido y por qué es relevante. En el vídeo habla de "liderazgo distribuido", que es sinónimo de liderazgo compartido: <https://www.youtube.com/watch?v=-plm5xl8s8>

Elementos del liderazgo escolar compartido

Cuando analizamos el liderazgo escolar compartido constatamos que no hay una única receta, por lo tanto, lo que funciona en unos centros no lo hará en otros. Sin embargo, consideramos que los siguientes elementos son el núcleo de la práctica del liderazgo compartido:



Actividad: ¿Cuál es la realidad de vuestro centro?

Veamos cuál es la situación de vuestro centro educativo. Pensemos en los elementos de liderazgo compartido presentados en el vídeo anterior de Alma Harris. ¿Se producen en vuestro centro? **Marcad** las opciones que correspondan. Opciones:

- Colaboración** entre nuestro centro y otros centros de la región/país
- Participación** del profesorado en los equipos de dirección
- Participación** del alumnado en los equipos de dirección
- Colaboración** entre equipos del centro.

MÓDULO 1

1.2 LIDERAZGO ESCOLAR COMPARTIDO

¿Cómo es el liderazgo compartido cuando funciona?

En la sección anterior, aprendimos por qué el liderazgo es importante y que funciona mejor cuando se comparte.

¿Qué sabemos sobre la relación entre el liderazgo compartido y las entidades de éxito, como los centros educativos? Volvamos a escuchar a la profesora Alma Harris, profundicemos en el liderazgo compartido y en su aplicación práctica: https://youtu.be/biPC_IJyiHo

? *¿Estáis de acuerdo en que la función principal de un líder es formar a otros líderes? Si es así, cómo, y si no, ¿cuáles son las funciones de un líder escolar?*

¿Cuáles son los fundamentos del liderazgo compartido escolar?

La profesora Alma Harris indicó que el liderazgo compartido escolar se compone de:



El liderazgo compartido (también llamado distribuido) no es ceder poder o control —los líderes crean las condiciones necesarias en sus entidades para que los demás se sientan capaces de ofrecer su experiencia— sino ofrecer oportunidades para que los líderes informales den un paso adelante y asuman más responsabilidad.

¿Cuáles son los riesgos y beneficios de adoptar una estrategia de liderazgo escolar compartido?

¿Qué nos dicen los profesores y líderes escolares sobre los beneficios de adoptar el liderazgo compartido en su centro y los riesgos a los que se enfrentan? Veamos los comentarios de los participantes en el proyecto L2C.



1.3 INTRODUCCIÓN AL CURSO - ACTIVIDAD FINAL

¿Qué había que presentar?

En este módulo aprendimos que cuando se comparte el liderazgo, el **proceso de toma de decisiones y la fijación de objetivos se hace de forma colaborativa**, al contrario que un proceso jerárquico. Os invitamos a que reflexionéis sobre cómo podemos mejorar el aprendizaje de nuestros alumnos, establecer objetivos intermedios y definir claramente las herramientas que nos ayudarán a cumplir nuestra filosofía escolar.

En el **Módulo 2**, os pediremos que reflexionéis sobre la filosofía de vuestro centro y cómo podemos orientarla o adaptarla a las observaciones recogidas al respecto. En el **Módulo 3**, os pediremos que creéis un plan de actuación, con los objetivos finales e intermedios del centro y cómo se fomentará el liderazgo compartido en las diversas acciones y actividades propuestas.

El plan de actuación es un documento que ayudará a fijar los objetivos finales, decidir sobre los objetivos intermedios, establecer los supuestos y pensar y planificar la estrategia de liderazgo compartido que se utilizará para alcanzar los objetivos finales.

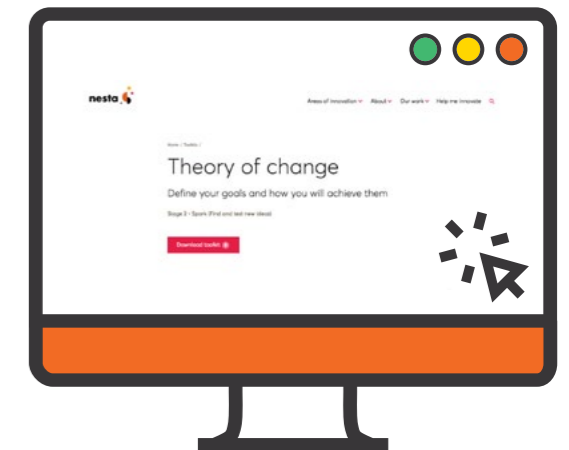
El objetivo del plan de actuación es encontrar un punto de partida desde el que aplicar lo aprendido en el curso. Hay que tener en cuenta que el plan de actuación no es un resultado simple y estático y debe entenderse como un documento vivo que debe modificarse y adaptarse a lo largo del año académico. Se deberá presentar al resto de compañeros y dirección para aunar esfuerzos y trabajar en colaboración.

La idea que subyace en el plan de actuación es que tanto los docentes como el equipo de dirección del centro y el resto de colegas dispongan de una herramienta para el proceso de reflexión y organización, para facilitar el debate sobre los diversos objetivos que se establezcan y el tipo de liderazgo compartido que se pretenda adoptar.

De la teoría del cambio a una propuesta de actuación

Para crear un plan de actuación integral para vuestro centro, os proponemos la teoría del cambio de NESTA. Aplicar una teoría del cambio, que es **más una herramienta que una teoría**, es como esbozar una hoja de ruta de los pasos a seguir para alcanzar los objetivos. Ayuda a definir si el trabajo está contribuyendo a lograr el impacto que habéis previsto y si hay otros métodos que también deben tenerse en cuenta.

Opcional: para más detalles sobre la teoría del cambio de NESTA, está disponible la Guidance for Developing a Theory of Change for Your Programme en el sitio web de NESTA: <https://www.nesta.org.uk/toolkit/theory-change/>



¿Cómo aplicamos la teoría del cambio en este curso?

En este curso, **el diagrama de la teoría del cambio se convierte en una plantilla de propuesta de plan de actuación escolar que incluye una sección específica sobre el liderazgo compartido**. En las próximas secciones tendréis que rellenar ese diagrama de acuerdo con vuestra filosofía de centro, todo ello según las pruebas que tengáis o que os gustaría reunir y las actividades propuestas que consideréis que podrían ser útiles.

Os facilitaremos varios ejemplos de planes de actuación elaborados por centros educativos europeos y su evaluación, junto con un cuadro de pautas que ayudará a evaluar un buen plan de actuación.

Para más información sobre los fundamentos del diagrama de la teoría del cambio (que convertiremos en un plan de actuación escolar), mirad el siguiente vídeo: <https://vimeo.com/88053672>

1.4 RESUMEN DEL MÓDULO 1

De la filosofía a la acción

Durante este primer módulo, aprendimos que el liderazgo compartido es un proceso social en el que los líderes formales apoyan, implican y fomentan la capacidad de liderazgo de todos los actores del centro educativo. Vimos que el liderazgo compartido es una estrategia que facilita el cambio en las entidades. Por eso hablamos de **liderazgo para el cambio**.

Los cimientos del liderazgo reposan en una **visión y valores** claros, comunes y compartidos. En el próximo módulo, veremos qué es la filosofía de centro y cómo puede adaptarse a la realidad cambiante de los centros educativos.

También aprenderéis a utilizar las pruebas y los datos recopilados para crear un plan de actuación. Pero antes de empezar el segundo módulo y profundizar en la práctica del liderazgo compartido, reflexionemos y evaluemos un momento lo que hemos aprendido durante este módulo.

Mientras tanto, ya podéis ir a la plantilla del plan de actuación que tendréis que presentar y empezad a rellenar la primera columna «¿Qué problema tratáis de resolver». Otra interesante posibilidad es la de reflexionar sobre otras partes del plan de actuación!

Material adicional

¿Os pica la curiosidad? ¿Queréis leer más sobre el liderazgo compartido y qué dicen las investigaciones al respecto? ¿O mejor echarle un vistazo a los libros recientes sobre el tema?

A continuación tenéis los materiales adicionales que los socios del proyecto os han preparado. Hay vídeos, artículos y libros que pueden aportar una visión más detallada del liderazgo compartido:

- A Framework for Shared Leadership, de Linda Lambert, artículo en línea y enlaces a otros artículos académicos (en inglés): <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/may02/vol59/num08/A-Framework-for-Shared-Leadership.aspx>
- Estrategias para desarrollar un liderazgo compartido (en español): http://formacion.intef.es/pluginfile.php/106295/mod_imscp/content/3/4a_estrategias_para_desarrollar_un_liderazgo_compartido.html
- Vídeo sobre el liderazgo compartido y cómo funciona en las escuelas (en inglés): <https://www.youtube.com/watch?v=09SMGXTXVww&feature=youtu.be>
- Vídeo sobre buenas prácticas de liderazgo compartido: Fomento de la participación estudiantil, con Joe Balleweg (en inglés): https://www.youtube.com/watch?v=-bEzoQft9_0&feature=youtu.be
- Diferentes modos de liderazgo - Colección de artículos (en inglés): <https://www.leadershipmatters.org.uk/category/action-plans/>
- Diferentes modos de liderazgo, entre la gestión y el liderazgo compartido, PPT (en italiano): <https://drive.google.com/file/d/1jzpmv1mNyAqXmhtgQEkvHnmertc8UNAi/view>



CUESTIONARIO 1

1. El liderazgo compartido también se denomina (elegir las que correspondan):

2. En los centros educativos que fomentan el liderazgo compartido, los estudiantes son el eje de la filosofía de centro y de su trabajo.

3. Es fundamental establecer estructuras para que los profesores trabajen de forma interdependiente y participen en el debate y la reflexión sobre las prácticas escolares.

4. Las funciones de liderazgo se mantienen dentro de las funciones del liderazgo formal.

5. La configuración del equipo de dirección no es importante.

MÓDULO 2: LIDERAZGO COMPARTIDO EN UN CONTEXTO ESCOLAR: FILOSOFÍA, PROYECTO, PRUEBAS Y OBJETIVOS

MÓDULO 2

2.0 INTRODUCCIÓN

Introducción al Módulo 2

En este módulo veremos qué elementos de «dentro de la escuela» son importantes a la hora de aplicar el liderazgo compartido:

- ▶ **filosofía** de centro compartida
- ▶ **transformar** la filosofía de centro en un proyecto
- ▶ **uso de pruebas** para aplicar la filosofía de centro

También tendremos la oportunidad de debatir y aprender unos de otros sobre los desafíos y los factores que facilitan el liderazgo compartido en nuestros centros.

Vídeo de resumen del módulo

El siguiente vídeo explicará el contenido de este módulo con más detalle y lo que veremos en las próximas unidades.



Objetivos pedagógicos del módulo

Tras entender qué es el liderazgo compartido y por qué es relevante, nos adentraremos en la realidad escolar y analizaremos su relación con una filosofía, un proyecto, el éxito de los estudiantes y algunos elementos más. Sin embargo, antes de empezar, pensemos en los objetivos de aprendizaje de este módulo.

Por favor, **SELECCIONAD al menos tres** objetivos de la lista que aparece a continuación e identificad aquellos que son particularmente relevantes para vuestro contexto. Os animamos a pensar en objetivos que no están en la lista pero que son relevantes para vuestro contexto escolar concreto.

Compartir los objetivos pedagógicos con vuestros compañeros y mirar lo que han escrito otros colegas.



Herramienta:

<https://padlet.com/eunacademy/tlqvuo0elb40>



APRENDER Y LLEVAR A LA PRÁCTICA

el liderazgo compartido vinculándolo a la filosofía del centro y compartir esas experiencias

COMPRENDER

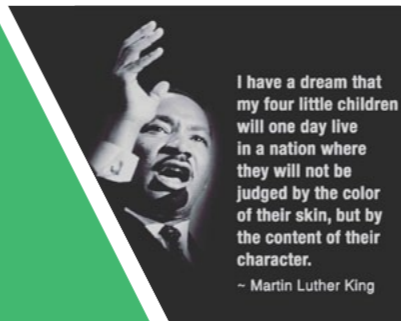
el papel clave de las pruebas en el ejercicio del liderazgo compartido

REFLEXIONAR

sobre vuestra función y ejercicio en el centro

2.1 FILOSOFÍA DE CENTRO

El liderazgo es ante todo una filosofía.



¿Qué es una “filosofía”?

Se trata de un compromiso claro, conciso, explícito y fácilmente comprensible que se puede traducir en una serie de actuaciones y con una serie de metas concretas a lo largo del proceso.

Aunque los profesores a veces trabajan solos en sus aulas, un centro educativo funciona como una unidad integrada. En este sentido, el objetivo de la filosofía de centro con un proyecto claro es **unir a todo el personal del centro en torno a un objetivo central e implicar a todos para lograrlo gracias a una relación de interdependencia.**

Herramientas para un liderazgo eficaz de la dirección: filosofía

Veamos qué dicen varios directores, ¿cuál es la visión de sus centros educativos y cómo tratan de avanzar hacia su consecución? Mirad el siguiente vídeo y reflexionad sobre vuestra filosofía de centro: ▶ <https://www.youtube.com/watch?v=Pf3rGbCFH54>

Para reflexionar

Los tres directores entrevistados en el vídeo comparten la opinión de que el **aprendizaje de sus estudiantes es el eje de su filosofía de centro.** Como líderes formales, tienen la responsabilidad de crear oportunidades para que surjan docentes líderes. Estos líderes **reorganizarán, restablecerán y redefinirán la dirección del centro para ofrecer a los estudiantes posibilidades de éxito.** Esta responsabilidad es colectiva, ya que no solo el equipo de dirección, sino toda la comunidad escolar debe entender y adoptar la filosofía de centro para lograr el éxito de los estudiantes.

La responsabilidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes y los desafíos que ello conlleva son compartidos por todos.

¿Qué es una filosofía educativa estimulante?

▶ <https://padlet.com/eunacademy/xq291w1h9ms0>

¿Qué hace que una filosofía educativa sea excelente? ¿Por qué?

Echadle un vistazo a los ejemplos que hay en el Padlet de filosofías educativas que podrían ser de interés. *Podemos empezar publicando estos ejemplos para que los participantes tengan un elemento de referencia.*

“Education is a social process. Education is growth. Education is not a preparation for life; education is life itself”.

- John Dewey

Para reflexionar

Reflexionad sobre las siguientes preguntas y publicad las respuestas en el Padlet; comentad y haced preguntas en las publicaciones de vuestros compañeros.

? ¿Tenéis una filosofía de centro? Si es así, publicad un resumen en inglés y cómo se concreta en vuestro centro. En caso contrario, ¿creéis que una filosofía de centro común puede ser útil para alcanzar los objetivos? ¿Cómo?

▶ <https://padlet.com/eunacademy/3kp172ovo4dc>

2.2 PROYECTO DE CENTRO

De la filosofía al proyecto

Una filosofía interdependiente solo puede plasmarse mediante una actuación colaborativa, por lo que las relaciones laborales se convierten en un hecho fundamental. Tenemos que buscar a más compañeros que vayan en la misma línea y estén dispuestos a colaborar incansablemente para plasmar esa filosofía. Cimentar las bases para entender de forma conjunta esa gran filosofía es un proceso continuo de diálogo interminable”

(La quinta disciplina: escuelas que aprenden, de Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith 1994, p. 231)

Una atmósfera de colaboración y participación en el centro implica una **cultura escolar abierta** que favorece las iniciativas y acoge a los profesores y al personal educativo para que contribuyan y participen en el debate sobre la mejora del centro. Fomentar esa cultura de diálogo supone **compartir el poder y fortalecer las estructuras** que permiten la colaboración y el trabajo interdependiente. Estas estructuras incluyen tiempo y espacios propios para que los profesores compartan la planificación, tiempo para trabajar juntos y evaluar el trabajo y la progresión de los estudiantes.

El proceso de diálogo y colaboración permanente se traduce en una declaración de objetivos.

Una declaración de objetivos es una explicación concisa de la razón de ser de la entidad. Describe su proyecto y su propósito general. La declaración de objetivos es el puntal de la filosofía de centro y sirve para comunicar el propósito y la dirección a toda la comunidad escolar (profesores, estudiantes, familias, etc.).

Mientras analizamos cómo son la filosofía y el proyecto de centro, recomendamos que empecéis a reflexionar, e incluso a completar el apartado «¿Cuál es el objetivo de cambio a largo plazo?» en el plan de actuación que tendréis que presentar al final del curso, ya que estos objetivos deben estar relacionados con el proyecto de centro, por lo que no está de más empezar ya con esta parte.

Ejemplos de proyecto de centro

¿Cómo son la filosofía y el proyecto en los centros que aplican el liderazgo compartido? Echemos un vistazo a las aportaciones de estos centros educativos:

Instituto Comprensivo Figline Valdarno, Florencia, Italia

«La filosofía de nuestro centro es "Respeto, compartir valores y competencias". ¡Toda la comunidad educativa se involucra, aunque no siempre es fácil! Somos un gran centro con diferentes niveles educativos, desde infantil hasta primer ciclo de secundaria. Muchas personas participan en esta comunidad: docentes, familias y demás partes interesadas. También trabajamos en redes escolares y compartimos proyectos, iniciativas y expertos con el resto de centros y municipios implicados. Nuestra principal tarea es ofrecer a los estudiantes oportunidades de éxito, además de aumentar la motivación y la curiosidad. Por lo tanto, las TIC están bien integradas en el programa escolar. Llevamos a cabo proyectos como: robótica, eTwinning, ciberayuda, orientación profesional, etc., en los que los estudiantes se sienten libres de expresarse. Por supuesto que todo esto es factible porque los profesores y el director trabajan juntos, compartiendo competencias y una misión común».



Filosofía de centro RHIZO, cuatro elementos

GO! Secundair Onderwijs Lennik, Bélgica

«La filosofía de nuestro centro es fruto del trabajo conjunto del equipo de centro y cuenta con el respaldo de todos. Nuestro principal objetivo, que se traduce en nuestro proyecto de centro, es ofrecer una educación de calidad y mejorar las competencias de nuestros estudiantes para prepararlos de manera óptima para la sociedad del futuro. Nuestra principal tarea es formar jóvenes responsables y comprometidos que respeten a los demás y al medio ambiente. Somos una entidad dinámica, innovadora y creativa, comprometida a sacar lo mejor de cada talento. Damos gran importancia al desarrollo y bienestar de los estudiantes y profesores. Un equipo motivado, comprometido y competente es un factor indispensable para la consecución de nuestros objetivos».

GTI Londerzeel, Bélgica

«En nuestro centro todo comienza con la apertura y el respeto, de todos, para todo y todos. Siempre partimos de la identidad única del alumno, dentro de un marco de reglas claras. Formamos a alumnos con talento técnico para que se conviertan en expertos apasionados y comprometidos. Lo hacemos en un ambiente profesional, con profesores competentes, comprometidos y entusiastas. Junto con nuestros alumnos, sus familias y demás partes involucradas, preparamos a los alumnos para su futuro.

Todo lo que hacemos comienza desde nuestra filosofía de centro o está de alguna manera conectado a ella».

IES LOS SAUCES, Zamora, España

«Nuestro proyecto de centro implica la apertura de amplios horizontes a través de nuestra visión internacional y el proyecto lingüístico escolar, que se centra en un abanico de actividades para obtener lo mejor para nuestros estudiantes mediante el uso de las TIC, nuevos planteamientos metodológicos, proyectos transversales e intercambios de estudiantes, entre otras cosas».

Actividad: elementos comunes del proyecto de centro

¿Qué elementos comunes hay en los proyectos de centro que acabamos de ver?

Veamos el Padlet: <https://padlet.com/eunacademy/cipmuv0ikbsb>

Abrid el Padlet e incluid los siguientes ejemplos:

- ▶ **Los estudiantes** como eje del proyecto de centro
- ▶ **Los proyectos** se utilizan como herramientas para lograr los objetivos del centro



MÓDULO 2

2.3 LAS PRUEBAS COMO ELEMENTOS CLAVE PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO COMPARTIDO

¿Por qué hablamos de pruebas?

Una vez entendida la importancia de compartir la filosofía y el proyecto de centro, es hora de pasar de la teoría a la práctica, aunque elaborar una lista de cosas por hacer quizás no sea exactamente lo que necesita el centro.

¿Por qué es importante recoger pruebas sobre el aprendizaje de los estudiantes? ¿Os acordáis que hicimos del aprendizaje de los estudiantes el eje de nuestra labor escolar? Pues bien, ¿cómo podemos saber cuáles son las acciones y actividades que debemos hacer para alcanzar nuestros objetivos, y cómo podemos definir nuestros objetivos si no entendemos de forma clara cuál es la situación en nuestro centro?

La respuesta viene de la mano de los datos y las pruebas.

Pero un momento: ¿por qué hablamos de recopilación de datos y conocimientos cuando hablamos del ejercicio del liderazgo compartido?

Tal y como hemos visto, el liderazgo se centra en las interacciones más que en la práctica, se basa en **compartir una filosofía y un proyecto** que sirven de faro para todo el personal educativo. **La filosofía común es el «por qué» y las pruebas es el «qué».**

Para definir un plan claro con objetivos concretos hay que reunir conocimientos y conocer el centro al dedillo.

Esta podría ser una herramienta específica que podría utilizarse o una revisión de los datos que ya habéis recogido.

Tenemos que recoger información para:

- ▶ **Comprender** el contexto local e informar a toda la comunidad educativa (profesores, familias, alumnos, etc.) sobre el cambio que nos gustaría aportar al centro.
- ▶ **Recopilar** y emplear información sobre los avances y tendencias actuales para informar sobre el cambio y comunicar la filosofía de centro.
- ▶ **Manteneros** al día.
- ▶ **Articular** por qué es necesario el cambio y aclarar su propósito.

En esta sección, también recomendamos que le echéis un vistazo al plan actuación que deberéis redactar en el último módulo. No perdáis de vista la columna «Premisas clave», ya que ahí pueden anotarse pruebas y datos para un uso futuro, lo que a su vez brindará las estrategias clave en las que se basará el plan de actuación.

Ejemplo de recogida de datos en los centros educativos

Veamos un ejemplo en el siguiente vídeo veremos cómo se recogen los datos en diferentes centros educativos de Europa. Veremos cómo trabajan juntos los equipos de dirección y el profesorado y cuáles son los elementos que tienen en cuenta.



Recopilar información escolar

Tras ver el vídeo, reflexionad y poned en común vuestra experiencia:

- ? ¿Cuáles son las herramientas y métodos de recopilación de datos que utilizáis? ¿Cómo se utilizan luego esos datos?
- ¿Es tema de debate en los equipos de trabajo? ¿Departamentos?

Contad vuestra experiencia en el grupo de Facebook de L2C y comentad las aportaciones de los demás.

<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU>

MÓDULO 2

2.4 RESUMEN DEL MÓDULO 2

Visión de futuro

“El reto para un responsable escolar es estimular y respaldar... el diálogo y trabajar con y a través de los profesores para desarrollar un compromiso compartido para aplicar las prácticas deseadas de forma eficaz”

William D. Greenfield, *Current Issues in School Leadership*, 2005.

La cita del profesor Greenfield demuestra la complejidad de llevar a la práctica el liderazgo compartido en los centros educativos. Hemos aprendido que el **liderazgo compartido es una cuestión de interacción** entre profesor-alumnos y entre profesores.

Hemos aprendido que gracias a la colaboración nace un fuerte sentido de comunidad, cooperación, comunicación abierta e interdependencia. **La interdependencia se basa en la confianza y el respeto.** Se cimienta creando las condiciones necesarias para que grupos de profesores trabajen en equipo, que pueden formarse **por curso, departamento, aprendizaje profesional** etc., cada uno de ellos con un líder que guía al grupo hacia un objetivo común. En la próxima sección, analizaremos en detalle el papel del líder y cómo pueden convertirse los profesores en líderes. También analizaremos el concepto de equipos de dirección y veremos cómo se llevan a la práctica en los centros educativos de dentro y de fuera de Europa.

Reflexiones sobre este módulo

En este módulo hemos aprendido sobre los fundamentos del ejercicio del liderazgo compartido: una filosofía de centro común que se traduce en un proyecto de centro que establece objetivos basados en las pruebas y en la realidad del propio centro.

En vuestra opinión, ¿cómo contribuyen a la filosofía y al proyecto de centro la interacción y la dinámica entre los líderes formales y no formales, los estudiantes y las familias? ¿Qué papel desempeñan los líderes oficiales a la hora de facilitar esas interacciones?

Contad vuestra experiencia en el grupo de Facebook de L2C y comentad las aportaciones de los demás.

<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU>

Material adicional

¿Os pica la curiosidad? A continuación hay vídeos, artículos y libros que pueden aportar una visión más detallada del liderazgo compartido:

- Effective leadership as a model for schools in 21st Century Malta, [artículo](#) de David Debono (en inglés)
- Modelli di management scolastico, [artículo](#) de Angelo Paleta (en italiano)
- Caja de herramientas de EPNoSL: School Leadership for equity and learning, [herramientas y artículo](#) sobre liderazgo escolar (en inglés)
- School Climate and Shared Leadership, artículo publicado en febrero de 2013 por William Hughes y Terry Pickeral (en inglés): <https://www.schoolclimate.org/themes/schoolclimate/assets/pdf/practice/sc-brief-leadership.pdf>



CUESTIONARIO 2

Veamos el siguiente vídeo (en inglés) de la AITSL: Situaciones de liderazgo: nuevas funciones, nueva filosofía. Comprender cómo colaborar para revisar la filosofía y los valores de centro e identificar cuándo volver a desarrollarlos o actualizarlos.

► <https://youtu.be/PBMODJaa4EM>

Primero hay que ver el vídeo desde el principio **hasta el minuto 3:25** y responder a las siguientes preguntas:

1. Tras ver cómo se informa la directora sobre el proyecto de centro, podemos inferir que:

2. Si observamos la conversación del equipo de dirección, ¿hubo algo que saliera mal?

3. ¿Cómo reaccionaron los profesores ante la nueva filosofía de centro? Elegid las que correspondan.

Recomendamos que acabéis de ver el video para conocer la situación alternativa inclusiva que puede ponerse en marcha al revisar la filosofía y los valores del centro e identificar cuándo volver a desarrollarlos o actualizarlos.

He aquí una pregunta que puede ayudar en este proceso:

4. ¿Cuáles son las acciones y métodos correctos que la directora adoptó en la «situación positiva»? elegid cinco que se apliquen.

3.1 INTRODUCCIÓN

Introducción al Módulo 3

En los módulos anteriores aprendimos sobre la importancia de tener una filosofía de centro y cómo podemos utilizar las pruebas para entender mejor qué necesita el centro, cómo pasar de la teoría a la práctica. Pero cualquier líder que intente introducir cambios en el centro no puede hacerlo solo. Como vimos en los apartados anteriores, el liderazgo consiste en **aprender juntos, construir el significado y el conocimiento de forma colectiva y en colaboración**. Son oportunidades para allanar el terreno y debatir supuestos, valores y creencias. El resultado es que **se generan ideas en conjunto y actuaciones** que surgen de este entendimiento compartido.

Mediante empatía, buena acogida y con una atmósfera de confianza, actitud positiva y mentalidad abierta, los líderes democratizadores abonan el terreno para que estos debates tengan lugar y evolucionen hacia acciones concretas.

Os damos la bienvenida al vídeo del Módulo 3

¡Os damos la bienvenida al Módulo 3! En este módulo, nos centraremos en la función de los líderes formales y los docentes líderes. Veamos qué nos espera en este módulo.



Objetivos pedagógicos

Ya sea como líderes escolares, docentes líderes o miembros del personal docente, el liderazgo se ejerce de una forma u otra: al dirigir reuniones de equipo, al participar en reuniones y expresar una opinión, al influir en otros profesores en reuniones formales y no formales!

SELECCIONAD al menos tres objetivos de la lista que aparece a continuación e identificad aquellos que son particularmente relevantes para vuestro contexto. Os animamos a pensar en objetivos que no están en la lista pero que son relevantes para vuestro contexto escolar concreto. Compartir los objetivos pedagógicos con vuestros compañeros y mirar lo que han escrito otros colegas.



Herramienta:

<https://padlet.com/eunacademy/r4eps0vkou8e>



CONOCER

varias experiencias de liderazgo compartido desde el punto de vista de líderes formales y no formales.

COMPRENDER

el papel cambiante de los docentes líderes y los líderes formales de los centros educativos.

COMPRENDER

cómo implicar a más docentes en las prácticas de liderazgo.

REFLEXIONAR

sobre vuestra función y ejercicio en el centro.

MÓDULO 3

3.1 LÍDERES DEMOCRATIZADORES

Función de los líderes democratizadores

Los líderes democratizadores tienen un papel clave a la hora de promocionar el liderazgo docente y de ofrecer oportunidades para que los docentes se conviertan en líderes. A través de su experiencia multifacética, los líderes democratizadores ayudan a:

- ▶ **Precisar** la filosofía de centro y la declaración de objetivos que se deriva de ella.
- ▶ **Identificar** las competencias que necesitan los profesores.
- ▶ **Identificar** los factores y personas clave.
- ▶ **Fomentar y permitir** la colaboración dentro del propio centro.
- ▶ **Respaldar y fomentar** la capacidad de liderazgo de todos.

Vídeo: los líderes forman a otros líderes

Se dice que el liderazgo escolar siempre se comparte, pero la cuestión que subyace es cómo: puede ser inclusivo y dar voz y espacio a todos los docentes, o puede ser jerárquico e incluir el liderazgo formal, lo que significa que los docentes carecen de voz y de oportunidades para aportar su talento y experiencia al proceso de cambio y desarrollo del centro.

Veamos qué comenta la catedrática Alma Harris sobre el papel de los líderes en este breve y revelador vídeo.

▶ <https://www.youtube.com/watch?v=Yu2WpW8dC4c>

Actividad: ¡a debatir!

¿Estáis de acuerdo con las siguientes afirmaciones? Explicad y añadid ejemplos de vuestra experiencia.

“ La función de los líderes formales es, en efecto, formar a otros líderes. Sin embargo, a menudo en la ajetreada realidad diaria escolar, su papel se resume en la gestión del centro. Por lo tanto, el profesorado tiene en su mano la posibilidad de presionar para que se produzca un cambio”.

Contad vuestra experiencia en el grupo de Facebook de L2C y comentad las aportaciones de los demás.

▶ <https://www.facebook.com/groups/L2C.EU>

MÓDULO 3

3.2 LÍDERES DOCENTES

Entre el liderazgo formal y el no formal

Hemos aprendido que la generación conjunta de ideas mediante conversaciones e intercambios estructurados, una filosofía de centro compartida y una clara comprensión de la situación del centro gracias a las pruebas son clave para aplicar el cambio de forma exitosa.

Pero estas acciones no se limitan al equipo de dirección, sino todo lo contrario: solo si el profesorado se implica se producirá un cambio real. Este proceso deberán dirigirlo docentes líderes: profesores que dirigen dentro y fuera del aula.¹ Se identifican con una comunidad de profesores-alumnos y líderes y contribuyen a ella, además de influir en los demás para mejorar la práctica escolar.

Funciones de los docentes líderes

La investigación muestra que existe “una correlación positiva entre el liderazgo docente, la colaboración docente y el fomento de capacidades para mejorar los centros educativos”.²

Analicemos en detalle esta afirmación y qué entendemos por “liderazgo docente”.

Los docentes líderes son profesores experimentados que pasan la mayor parte de su tiempo en el aula pero que asumen distintos roles de liderazgo en diferentes momentos.

Según Harris y Day³, existen cuatro dimensiones en la función de liderazgo docente:

Intermediación – trasladar los fundamentos para mejorar el centro a la práctica en el aula, cómo pueden desarrollar los docentes su práctica de manera significativa.

Participación – crear y fomentar un clima en el que todos los profesores se sientan parte del cambio o desarrollo que experimenta el centro y lo consideren como propio.

En esta dimensión, los docentes líderes ayudan a los demás y los guían hacia el objetivo colectivo.

Asesoramiento – ser una fuente de conocimiento experto e información sobre el currículo, metodología, etc. En esta dimensión los docentes líderes ejercen de “mentores”.

Colaboración – forjar una estrecha relación con cada uno de los profesores mediante el aprendizaje mutuo y la puesta en común de prácticas.



Capacitar a líderes y docentes: ejemplo de los EE.UU.

Escuchemos a la Dra. Patricia Deklotz, superintendente del distrito escolar de Kettle Moraine en los EE.UU. Con estos ejemplos de centros educativos de los EE.UU. veremos cómo se capacita a los docentes, se les insta a asumir el liderazgo y cómo se sienten durante todo el proceso:

▶ <https://youtu.be/R-etMlpa3DQ>

Actividad: emparejar las definiciones correctas

Emparejad las funciones correctas con los ejemplos de actuaciones que pueden llevar a cabo los docentes líderes:

¹Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? School leadership & management, 23(3), 313-324.

²Ibid

³Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A., & Chapman, C. (2013). Effective leadership for school improvement. Routledge.

3.3 EQUIPOS DE LIDERAZGO Y LIDERAZGO COMPARTIDO ORGANIZADO

Capacitación docente

La **capacitación, la agencialidad compartida, el trabajo colaborativo y la interdependencia** son el eje del ejercicio del liderazgo compartido. En los centros educativos en los que reparte el liderazgo, la función de dirección está descentralizada. Eso no significa que todos puedan o deban ser líderes, pero abre la posibilidad de que los docentes con experiencia, compromiso y motivación participen en un proceso más democrático de toma de decisiones y dirección del centro.

El liderazgo docente puede darse de diferentes formas:

1. EL LIDERAZGO DE LOS ESTUDIANTES U OTROS PROFESORES

cuando los profesores sirven como facilitadores, entrenadores, mentores, especialistas en currículo

2. EL LIDERAZGO DE LAS TAREAS OPERATIVAS

mantener la organización del centro y avanzar hacia los objetivos

3. LIDERAZGO A TRAVÉS DE LA TOMA DE DECISIONES O ASOCIACIÓN

pertenencia a equipos de desarrollo en los centros, a comités de familias-docentes

¿Significa que no hay líderes formales en la escuela? ¿O cualquiera puede ser líder? **En absoluto.**

Lo que significa es que los profesores pueden convertirse en líderes según la experiencia o competencia que tengan en un tema concreto. Trabajar en colaboración y compartir el proceso de toma de decisiones significa que los equipos de dirección se montan para trabajar en pro de una serie de metas fijadas en el proyecto de centro.

Equipos de liderazgo compartido

En los ejemplos anteriores, vimos que el líder no tiene que ocupar siempre un puesto de dirección formal, puede ser un profesor con experiencia en un tema concreto, por ejemplo; si pensamos en la estructura de un equipo así, podemos imaginar lo siguiente: **pequeños equipos de dirección que trabajan en torno a temas específicos**, todos juntos remando en la misma dirección para aportar los cambios que quieren ver en su centro.

Echemos un vistazo a la Escuela Pública de Capital City en Washington, D.C., EE.UU., que tiene un equipo de dirección educativo. Está formado por representantes de los distintos grupos de asignaturas del centro: un profesor representante del equipo de ciencias, del equipo de matemáticas y del equipo de educación especial junto con el equipo directivo.

Veamos cómo trabajan y qué tipo de información recogen sobre el aprendizaje de sus alumnos:

▶ <https://www.youtube.com/watch?v=T-hqrR5pcDo>

Ejemplos de equipos de liderazgo compartido en Europa

¿Cómo aplican los centros educativos el liderazgo compartido? ¿Qué tipo de equipo de dirección tienen? ¿Qué tipo de funciones de liderazgo desempeñan los docentes en el centro (ver la explicación detallada en la sección anterior)?

Intermediación – formar y explicar a los colegas los nuevos requisitos del Ministerio de Educación y las nuevas políticas adoptadas por la dirección del centro.

Participación – organizar sesiones en las que todos los profesores pueden hablar y contribuir a un proyecto concreto, organizar formaciones para equipos en las que se explica y debate el proyecto de centro.

Asesoramiento – asesorar a un profesor principiante, ya sea con tutorías formales o de forma no oficial.

Colaboración – organizar y promover proyectos de colaboración y sesiones de trabajo entre profesores, promover y participar en el aprendizaje entre pares y en las observaciones en el aula.

¡Veamos algunos ejemplos de Europa!

Ejemplo de función de intermediación y de colaboración: GTI Londerzeel, Bélgica: departamentos y expertos

Los profesores trabajan en equipos de departamento (p. ej., Ciencia y Matemáticas, Lenguas Extranjeras, Electricidad, Mecánica/Metal). En cada equipo hay cinco expertos, cada uno para un ámbito (objetivos, evaluación, apoyo, marco de vida, entorno de aprendizaje). Estos expertos se especializan en sus ámbitos y coordinan las acciones correspondientes en sus equipos de departamento. Todos los expertos de un mismo ámbito trabajan juntos y comparten/desarrollan sus conocimientos en equipos de expertos.

Ejemplo de funciones de intermediación y participación: Rabat Middle School, Malta

El liderazgo compartido es una constante en nuestro centro. Tenemos varios núcleos de equipos, desde los miembros de la dirección hasta los profesores y los estudiantes, que trabajan activamente durante todo el año en diversos aspectos del proceso de gestión del centro. Tenemos equipos individuales que se ocupan de las respectivas materias que se enseñan y de las cuestiones curriculares. Además de estos equipos, hay otros que trabajan en distintos aspectos de la vida escolar. Sin embargo, hay varios miembros del personal que no participan en estos equipos. Puede que no se sientan cómodos participando o creen que están invadiendo el área de otra persona, en particular si acaban de incorporarse al centro.

Ejemplo de la función colaborativa: Liceo Scientifico Statale P. Ruffini, Italia

Estructura del equipo de dirección: en nuestro centro tenemos diferentes equipos de dirección formados por profesores o por profesores y estudiantes juntos. Por ejemplo, en actividades relacionadas con la ciudadanía (los estudiantes colaboran para hacer un simulacro de juicio con la ayuda de cinco profesores), en la publicación de libros sobre temas históricos, artísticos y educativos (los estudiantes reciben ayuda de tres o más profesores), en talleres impartidos por antiguos alumnos (organizados por dos profesores), en la enseñanza entre pares (equipo Fablab, con ayuda de dos profesores).

Ejemplo de función de colaboración e intermediación: IC Figline Valdarno, Italia

Trabajamos por equipos desde hace años, aunque aún nos queda mucho por aprender al respecto. Hay equipos de departamentos (Ciencia/Matemáticas, Italiano, Historia/Geografía, Lenguas Extranjeras, TIC, Educación Física, Música, Arte) y nos reunimos tres o cuatro veces al año para compartir competencias y trabajo. También está el personal del equipo directivo del centro: los coordinadores de centro y los coordinadores de proyectos para diferentes áreas como: estudiantes con necesidades especiales (dos profesores), orientación profesional, educación intercultural, proyectos, sitio web/intranet (dos profesores). Todos ellos colaboran y se reúnen unas tres veces al año (o más). Los coordinadores de centro se reúnen una o dos veces al mes o más. Hay profesores responsables de proyectos europeos (uno o dos profesores) y de cada tipo de proyecto (por ejemplo, ciberayuda, robótica, etc.) que llevamos a cabo. Colaboramos, compartimos experiencias y nos ayudamos. Hay flexibilidad, la directora mantiene el diálogo y estimula el sentido de comunidad e interdependencia. Fomenta los eventos informales como visitas guiadas, cenas, actos de caridad, etc. para fortalecer el sentido de comunidad. Las familias también participan, de hecho hay un comité de familias que organiza eventos, apoya a los profesores/dirección, etc. Con respecto a los estudiantes, trabajamos para que se sientan mejor en el centro.

¿Equipos de dirección en vuestro centro?

¿Cómo se posibilita el liderazgo docente en vuestro centro? ¿También hay equipos de dirección en vuestro centro? En caso afirmativo, ¿en qué temas y cómo funcionan?

Explicadnos cómo funciona y reflexionad sobre las estrategias de liderazgo compartido que os gustaría fomentar en vuestro centro. Tendréis que explicarlo en el plan de actuación, la actividad final de este curso.

Echad un vistazo al [Padlet](#) y contad vuestra experiencia en el grupo de Facebook de L2C <https://www.facebook.com/groups/L2C.EU> y comentad las aportaciones de los demás.

3.4 IMPULSORES DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO COMPARTIDO

¿Una guía de instrucciones para una aplicación exitosa?

No existe una receta o «lista de tareas» cuando se adopta una estrategia de liderazgo compartido, ya que la realidad escolar difiere de un centro a otro y lo que funciona en un sitio puede que no lo haga en otro.

Sin embargo, algunas prácticas pueden fomentar la implicación y participación de los profesores en el ejercicio del liderazgo escolar. En vuestra opinión, ¿cuáles son? ¿Qué tipo de prácticas han funcionado en vuestro centro? No dejéis de publicar vuestra opinión y compartid vuestra experiencia con los compañeros.

Ejemplos de prácticas de Europa: cómo posibilitar el liderazgo compartido en vuestro centro

Como nos contaron en la última actividad, y tal y como muestran los estudios, las prácticas de liderazgo compartido pueden prosperar si el centro pone en marcha los mecanismos de apoyo apropiados y crea las condiciones internas para que surjan formas de liderazgo docente. Estos mecanismos y condiciones facilitadoras incluyen:

- ▶ **Definir unas horas concretas** para que los profesores se reúnan, planifiquen y debatan asuntos del currículo.
- ▶ **Definir unas horas concretas** para intercambiar ideas, debatir y crear contenido en colaboración.

Veamos **algunos ejemplos de centros educativos de Europa** sobre actividades para fomentar la aplicación de una estrategia de liderazgo compartido:

Debate y creación común de un plan de desarrollo escolar, Rabat Middle School, Malta

“La política de centro se redacta de forma conjunta como un plan de desarrollo escolar, el cual se debate durante sesiones específicas que son jornadas de desarrollo escolar en las que participa todo el personal”.

Ambiente de confianza y estructuras para colaborar, IES LOS SAUCES, España

“El equipo de dirección escucha, comparte, motiva, define horas concretas y lugares adecuados y se reúne para recoger y fijar objetivos realistas como metas en las que cada persona es una pieza clave en el rompecabezas escolar”.

RHIZO Kortrijk, Bélgica

“Convertimos las reuniones formales del personal en talleres constructivos o reuniones de trabajo. Tratamos de compartir la información esencial al principio de la reunión, aportamos la mayor parte de la información mediante un canal digital y un medio (texto/vídeo). Utilizamos el resto de la reunión como un espacio de trabajo constructivo en el que los profesores pueden intercambiar ideas y desarrollar estructuras que potencien las prácticas de liderazgo compartido.”

Ponemos en común ejemplos que han funcionado en reuniones oficiales del personal o en los boletines oficiales destinados al personal. Los que explican esos buenos ejemplos pueden ejercer de representantes del liderazgo compartido: “Mira cómo trabajamos, así que tú también puedes hacerlo”. Es algo que no se hace desde la dirección, sino que compartimos estos ejemplos entre docentes. Otros facilitadores son: comunicar los resultados deseados de la aplicación del liderazgo compartido a los profesores y otros miembros del personal, crear una zona temporal de “juego seguro” o con límites de responsabilidad, permitir a los miembros del personal empezar poco a poco con una iniciativa concreta (organizar una feria de trabajo en el centro, por ejemplo, para que puedan probar el liderazgo compartido)”.

3.5 RETOS DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO COMPARTIDO

A veces tenemos que enfrentarnos a retos

Y buena parte de esos obstáculos los encontramos a la hora de llevar a la práctica el liderazgo compartido **Para los líderes escolares formales puede resultar complicado compartir el liderazgo**, ya que tiene un gran sentido de responsabilidad personal y de responsabilidad por el devenir del centro.⁴ Podría darse el caso de que los **docentes líderes** carezcan de confianza a la hora de tomar decisiones y dependan del visto bueno de la dirección del centro, aunque estén facultados para tomar sus propias decisiones (Tahir, Lokman Mohd, et al. 2016). O tal vez **carecen de experiencia y de voluntad** de asumir el liderazgo y responsabilidades.

Actividad: ¿Los retos están ahí para que trabajemos juntos y los superemos!

¿Cuáles fueron los principales obstáculos que encontrasteis al aplicar el liderazgo compartido en vuestro centro? si en vuestro no se aplica el liderazgo compartido, explicad cuáles son los obstáculos que lo impiden.

¿Qué es lo más difícil de lograr?

- Implicar** a los líderes formales para incluir estructuras de dirección más flexible
- Crear** equipos de dirección
- Obtener** información del personal
- Crear** confianza entre los profesores y el liderazgo formal
- Conseguir** un entendimiento compartido entre todo el personal
- Movilizar** el entusiasmo de los profesores y del equipo de dirección (si existe)
- Identificar** los logros y objetivos finales e intermedios

Contad vuestra experiencia en el grupo de Facebook de L2C y comentad las aportaciones de los demás.

<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU> 

? Comentad lo publicado por vuestros compañeros y compartid algún consejo; ¿habéis vivido alguna situación similar? ¿Cómo la abordasteis?

MÓDULO 3

3.6 GRABACIÓN DE ACTIVIDAD EN DIRECTO

Actividad en directo con nuestra experta Patricia Wastiau

Se celebró una reunión en línea con la experta Patricia Wastiau el **19 DE FEBRERO A LAS 18:00 CET.**

Patricia es asesora principal de investigación e innovación en European Schoolnet, la red de treinta y cuatro ministerios de educación que respalda la innovación en la educación, incluida la integración de las TIC. En cuanto a los temas, se ocupa principalmente de la innovación en la educación, con un enfoque más reciente en los ecosistemas innovadores, así como en el liderazgo para el cambio y las teorías del cambio.

Patricia Wastiau se incorporó a European Schoolnet en 2008 tras diez años como directora de Eurydice, la red europea de educación. Tiene más de veinte años de experiencia en el análisis de sistemas educativos y políticas públicas, su comparación a escala europea y el uso de los resultados de la investigación en la formulación de políticas y prácticas educativas (políticas factuales), en particular en la innovación, la gestión del cambio, el pensamiento de diseño y el liderazgo distribuido. Es miembro de varios comités de expertos de la OCDE y la UNESCO.

En la sesión se dieron ejemplos teóricos y prácticos de cómo emplear las estrategias de liderazgo compartido para incorporar prácticas innovadoras en los centros educativos. Los participantes pudieron hacer preguntas y aprender de una experta en la materia.

GRABACIÓN DEL ACTO EN DIRECTO:



MÓDULO 3

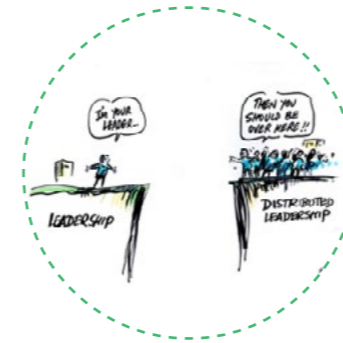
3.7 RESUMEN DEL MÓDULO 3

Módulo para reflexionar

En este módulo hemos aprendido que lo que pasa «dentro de la escuela» es importante a la hora de aplicar el liderazgo compartido:

Vimos que una **filosofía de centro común, compartida y clara**, negociada y aceptada por toda la comunidad escolar, es esencial para cimentar el trabajo común.

Aprendimos que una **filosofía de centro común es la base de un proyecto común**, un plan concreto que fija cómo se aplicará. Sin embargo, este plan o conjunto de acciones no se basa en una idea vaga o en un marco general, sino en las **pruebas**: solo cuando identificamos la situación en nuestro centro y entendemos y sabemos lo que pasa podemos pensar, planificar y decidir qué acciones tomar para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.



En este módulo hemos aprendido sobre el papel crucial de los líderes formales en la creación de líderes. Hemos visto ejemplos de Europa y otros lugares que muestran que, gracias el debate, la reflexión y la colaboración entre los líderes formales y no formales que aportan sus conocimientos especializados, puede iniciarse un proceso de cambio. Dado que un cambio real y duradero no puede ser gestionado por unos pocos líderes formales, **estimular** y capacitar a los docentes líderes es fundamental para fomentar las capacidades de todo el centro.

Viñetas de Simon Kneebone, del sitio web de Distributed Leadership, Oficina de Aprendizaje y Enseñanza del Gobierno de Australia

Fuente: <http://www.distributedleadership.com.au/node/9>

Actividad de resumen del módulo

<https://padlet.com/eunacademy/hvvk5aa7csib>

Echadle un vistazo a lo que compartisteis en este módulo, revisad vuestras publicaciones y debates.

? ¿De qué modo os ayudó la reflexión y el debate para entender mejor las prácticas de liderazgo escolar?
Enumerad tres cosas que saquéis de este módulo que ayudarán a redactar el plan de actuación de liderazgo compartido en el próximo módulo.

Material adicional

¿Os pica la curiosidad? Echadle un vistazo al material adicional. Hay videos, artículos y libros que pueden aportar una visión más detallada del liderazgo compartido:

- Effective leadership as a model for schools in 21st Century Malta, [artículo](#) de David Debono (en inglés)
- Modelli di management scolastico, [artículo](#) de Angelo Paleta (en italiano)
- Caja de herramientas de EPNoSL: School Leadership for equity and learning, [herramientas y artículo](#) sobre liderazgo escolar (en inglés)
- Video sobre el liderazgo distribuido con dos ejemplos prácticos de la Universidad de Hertfordshire, Reino Unido: <https://www.youtube.com/watch?v=oQI8H7XN4I4>



MÓDULO 3

CUESTIONARIO 3

Ahora que habéis aprendido cuáles son los elementos básicos de la práctica del liderazgo escolar compartido, ya habéis comprendido los factores clave de la filosofía y del proyecto de centro, los instrumentos de recopilación de datos fiables y la importancia de implicar a los docentes líderes, analicemos las siguientes prácticas escolares.

Historias (enviadas por correo)

Texto de introducción: por favor, leed atentamente las historias del Sandy High School y de la Lincoln Primary and Middle School.

1. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones son ciertas en el caso del Sandy High School? Elegid dos.

2. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones son ciertas en el caso de la Lincoln Primary and Secondary School? Elegid dos.

Preguntas:

1. En vuestra opinión, ¿qué centro adaptó una estrategia de liderazgo compartido?

MÓDULO 4: NUESTRO PLAN DE ACTUACIÓN DE LIDERAZGO COMPARTIDO

4.0 INTRODUCCIÓN

¡Os damos la bienvenida al Módulo 4!

“Un funcionamiento organizativo excepcional no es un acontecimiento aleatorio, sino que se logra mediante una cuidadosa planificación, diseño y "disciplina". Requiere una armonización organizativa, comprensión mutua y flexibilidad, en lugar de rigidez, prescripción o presión”.

Dra. Alma Harris, artículo en línea 'Distributed Leadership', *Teacher magazine*, 29 Sep 2014.

¡Os damos la bienvenida al Módulo 4!

En los últimos tres módulos habéis aprendido cuáles son los elementos centrales del liderazgo compartido, por qué es necesario recoger pruebas, la distribución abierta del liderazgo y la filosofía y proyecto de centro como elementos básicos para producir el cambio. También hemos aprendido y debatido cuál es la función de los líderes democratizadores y cómo puede prosperar el liderazgo docente. Habéis compartido vuestra experiencia, además de aprender y debatir sobre los obstáculos y los elementos que facilitan la aplicación del liderazgo compartido.

Siguiendo el espíritu de la cita anterior, si nos fijamos en la planificación y el diseño, es el momento de transferir vuestros conocimientos, experiencia e ideas a un resultado concreto: un plan de actuación escolar que incluya una estrategia de liderazgo compartido que podáis transferir a vuestros compañeros y a la dirección.

Curso de actividad entre pares, vídeo explicativo

¿No está muy claro qué hay que hacer en la actividad final del curso?

Sin problema, estamos aquí para echar una mano.

En el siguiente vídeo veremos la relación entre el plan de actuación con el liderazgo compartido, el objetivo de esta actividad y alguna información práctica sobre la tarea y la evaluación entre pares.

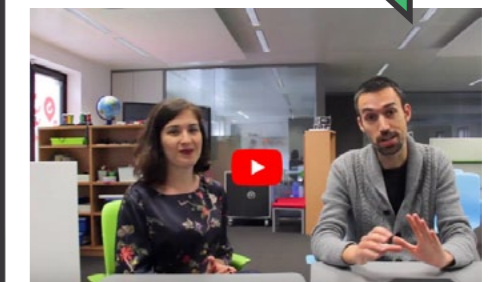
Actividad: visión de futuro

<https://padlet.com/eunacademy/ms91rron2588>

Pensad en las propuestas que estáis a punto de redactar. Reflexionad y responded a las siguientes preguntas:

¿Cómo creéis que cambiará la realidad del centro con el plan que redactaréis? ¿Cómo perdurará en el tiempo la filosofía y el proceso de recopilación de pruebas, la planificación y la aplicación del liderazgo compartido? ¿Cómo involucrar a los compañeros en el proceso?

MOOC de L2C | Módulo 4: Nuestro plan de actuación de liderazgo compartido



MÓDULO 4

4.1 EJEMPLOS DE PLANES DE ACTUACIÓN Y EVALUACIONES

Nuestra propuesta de plan de actuación

Se deberá tener en cuenta que no esperamos que creéis un plan de actuación que cambie drásticamente vuestro ejercicio docente. Os invitamos a que primero penséis en los datos recogidos o que os gustaría recoger y en vuestra filosofía de centro, además de lo que habéis aportado a lo largo del curso y qué se necesita en el centro para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Incluso los «objetivos modestos» y los pequeños pasos pueden ser relevantes para acotar y cimentar el plan de actuación. Lo fundamental son las ideas clave que habéis aprendido y debatido hasta ahora; tratad de explicar las estrategias, procesos y actividades de liderazgo compartido que planeáis llevar a cabo.

Ejemplos de planes de actuación

Sabemos que estáis deseando empezar a redactar el plan de actuación, pero pensamos que quizás no venga mal revisar la plantilla del plan de actuación:

<http://l2c.eun.org/action-plans>

Vídeo de ejemplo del plan de actuación

Esperamos que el ejemplo os resulte interesante e inspirador. Consideramos que podría ser útil ver algunos ejemplos de centros educativos reales de toda Europa. Veamos el siguiente vídeo para comprobar cómo redactaron su plan de actuación y lo que consideramos más interesante en estos ejemplos:

No os olvidéis de que vuestro plan de actuación puede ser completamente distinto e incluir otros objetivos y resultados, ya que debe adaptarse a la filosofía, los datos y las circunstancias de vuestro centro educativo.

A continuación se presentan revisiones entre pares de otros dos ejemplos de planes de actuación.

1. El **primer plan de actuación** es del IES Provil Lommel en Bélgica. Clic [aquí](#) para ver una revisión entre pares.
2. El **segundo plan de actuación** es del IES Los Sauces en España. Clic [aquí](#) para ver una revisión entre pares.

En los ejemplos anteriores y en el vídeo, la evaluación entre pares se hizo en un documento independiente (un cuadro de pautas). Sin embargo, dado que el cuadro de pautas que utilizaréis para evaluar a vuestros pares es una característica incorporada e interactiva de esta plataforma, no tendréis que descargar o cargar ningún documento durante la actividad entre pares al final de este curso.



Actividad: análisis y reflexión

<https://padlet.com/eunacademy/tb6r5jb5d6py>

En la sección anterior vimos algunos interesantes ejemplos de planes de actuación y sus evaluaciones. ¿Qué opináis de los planes de actuación que acabamos de ver?

No olvidéis que cada centro es diferente y lo que podría funcionar en uno no lo hace en otro, por eso os pedimos que reflexionéis sobre las siguientes cuestiones:

- ? ¿Qué fue lo más interesante e inspirador de estos ejemplos de plan de actuación? ¿Qué es similar y puede adaptarse a vuestro centro?
- ? ¿Qué sugeriríais hacer de manera diferente? ¿Y por qué?

MÓDULO 4

4.2 PREPARACIÓN DEL PLAN DE ACTUACIÓN, REVISIÓN ENTRE PARES Y AUTOEVALUACIÓN

Durante el MOOC, se pidió a los participantes que prepararan un plan de acción con las siguientes plantillas (Plantilla y plantilla de plan de acción de rúbrica):

<http://l2c.eun.org/action-plans>



Tras vuestra propuesta de un plan de actuación, se llevó a cabo una autoevaluación, de esta forma, los participantes pudieron reflexionar sobre el trabajo que hicieron y les ayudó a comprender qué áreas requerían un mayor desarrollo. Además, la autoevaluación permite ver si lo que comprendes se corresponde con lo que pueden comprender los compañeros, puesto que pueden compararse los resultados de su autoevaluación con los de la evaluación entre pares de la siguiente sección.

¡Felicidades!

¡Ha sido un largo viaje y esperamos que lo hayáis disfrutado tanto como nosotros! Nos gustaría invitaros a reflexionar sobre las siguientes preguntas y empezar a aplicar y promover vuestro plan de actuación en vuestro centro!

<https://padlet.com/eunacademy/p01lfol4dico>

- Si volvemos a los objetivos y expectativas iniciales del curso, ¿sentís que el curso cumplió con vuestras expectativas? ¿Lograsteis los objetivos marcados?
- ¿Qué sugerencias daríais a otros profesores y líderes escolares que quisieran desarrollar estrategias de liderazgo compartido en sus centros educativos?
- ¿Cuáles son los mensajes clave con los que os quedáis de este MOOC? ¿Y por qué?

BIBLIOGRAFÍA

Harris, A. (2003).
Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility?
In School leadership & management, 23(3) (pp. 313-324).

Harris, A., & Day, C. (2013).
In A. Harris, C. Day, D. Hopkins, M. Hadfield, A. Hargreaves, & C. Chapman,
Effective leadership for school improvement. Routledge.





Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

The work presented on this promotional materia has received funding from the Erasmus+ programme of the European Union, coordinated by European Schoolnet (EUN). The content of this promotional material reflects the views only of the authors and it does not represent the opinion of the European Commission, and the European Commission is not responsible or liable.



This training is free and open to anyone interested in completing it. The course is available on the European Schoolnet Academy. In order to take part in the course, participants need to create an account if they do not have one already, and register for the course. Participants will receive digital course certificate upon completion of the full course.

