

LECCIONES

APRENDIDAS Y

RECOMENDACIONES

PERSPECTIVA LEGISLATIVA

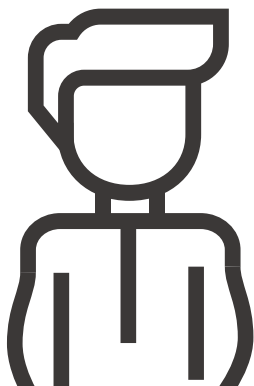
PROMOVER EL CONCEPTO DE LIDERAZGO COMPARTIDO

El proyecto pone de relieve la **necesidad de disponer de un marco teórico para definir y profundizar el concepto de liderazgo compartido** con fines operacionales. También es necesario describir las competencias asociadas, subrayando la necesidad de contar con una formación que incluya cuestiones psicológicas y relacionales como la creación de equipos, la colaboración, el compromiso, la comunicación eficaz y el diálogo profesional. Por consiguiente, **esas competencias deberían integrarse en los actuales marcos de competencias** —si los hubiera— **de los líderes escolares** y desarrollarse para aquellos sistemas que aún no dispongan de marcos específicos para los equipos de dirección.



Los legisladores pueden emprender de forma conjunta diferentes acciones para fortalecer el liderazgo en las escuelas. La difusión de ejemplos de buenas prácticas con planteamientos descentralizados y la reflexión común sobre ellos es fundamental.”

*Hilde Lesage, Departamento de Educación y Formación
Flandes (Bélgica)*



LA IMPLANTACIÓN DEL LIDERAZGO COMPARTIDO ES UN PROCESO COMPLEJO

Como un jardín, nosotros [la comunidad escolar] necesitamos crecer, y tiene que ser orgánico; hay que cultivar esa confianza y el ambiente seguro. Mi sugerencia de tener un liderazgo compartido es [...] usar un marco; hay que asegurarse de que las condiciones están ahí para lograr el éxito, que la persona recibe el apoyo, los recursos y la capacitación que necesita [...] y que pueda hablar de la iniciativa que está desarrollando."

Fiona Forbes
CEO y fundadora de ConfigurED
Australia

La implantación del liderazgo compartido en los centros educativos requiere diálogo, participación de todas las partes a todos los niveles y procesos y estructuras de **codecisión**. Las condiciones previas para que todos estos elementos puedan prosperar están relacionadas con la disponibilidad de tiempo, los incentivos, el reconocimiento oficial, el apoyo y el desarrollo profesional. Este último debe abordarse específicamente para satisfacer las necesidades específicas identificadas y ser fácilmente accesible para todo el personal educativo.

La formación en línea es ciertamente una ventaja a este respecto y las posibilidades de hacer proyectos escolares también son muy valoradas.



de los participantes **dijeron que recomendarían este curso a sus colegas**



de los participantes **dijo que participarían en un tipo de actividad similar**

EL VALOR DEL APRENDIZAJE ENTRE PARES

Las comunidades de aprendizaje son un instrumento apropiado para el liderazgo compartido. Se reúnen regularmente durante las sesiones de puesta en común de los centros educativos y son probablemente uno de los aspectos más importantes del proyecto L2C. Los centros reciben información práctica de cada uno de ellos que pueden incorporar inmediatamente a su propio contexto. El intercambio también ayuda a las escuelas a aprender que no existe

“una solución o modelo único”, sino muchas posibilidades. Mediante las actividades de aprendizaje entre pares, consiguen aprender estas diferentes posibilidades y comprenden el valor de la participación en una comunidad de práctica. **El aprendizaje entre pares debe ser posible a todos los niveles, desde la política hasta la práctica**, para lo cual se han de fijar los marcos normativos y las condiciones necesarias que permitan este tipo de intercambios.

Es de suma importancia entablar un diálogo cuando se trabaja con un liderazgo compartido; asimismo, es fundamental el diálogo escolar entre el equipo de dirección del centro, el consejo escolar y los profesores. Pero cambiar el estilo de liderazgo también afectará a los alumnos, a las familias y a la comunidad escolar en general."

Jan De Craemer, Departamento de Educación y Formación
Flandes (Bélgica)

LAS PRUEBAS SON CLAVE PARA FAVORECER LA INNOVACIÓN

Un liderazgo compartido exitoso significa que hay que disponer de indicadores para supervisar y evaluar la transformación del ejercicio del liderazgo. Esa labor sirve para encauzar los posibles cambios que se requieren a lo largo del proceso, sentar las bases para el diálogo escolar (y del sistema) y ofrecer la posibilidad de aplaudir los éxitos intermedios.

La sensibilización y el uso de instrumentos de autoevaluación se han señalado como una forma eficaz de promover y mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Herramientas como SELFIE, eSafety Label, STEM School Label o la FCL Maturity Tool¹ ofrecen una visión de conjunto de las estrategias de los centros en las diferentes áreas. Los datos que proporcionan esas herramientas constituyen una aportación de gran valor para que los centros adapten sus programas y evalúen su aplicación.

[...] la opinión de los estudiantes está muy presente en el seno de SELFIE y la acogida que tenemos es que los estudiantes realmente lo aprecian porque tienen una opinión sobre cómo se utiliza la tecnología en el centro, tienen una opinión sobre cómo les ayuda el centro a desarrollar sus propias competencias digitales. Creo que escuchar las opiniones de la comunidad estudiantil es un elemento crucial."

Deirdre Hodson
DG Educación, Juventud, Deporte y Cultura
Comisión Europea

Si el consejo escolar ve que el liderazgo compartido puede funcionar en tiempos de crisis, como demostró la pandemia de la COVID-19, [...] en tiempos normales será muy eficaz. Esa debería ser la línea a seguir por los responsables políticos."

Fernando Franco
Dirección General de Educación, Portugal

AMPLITUD DE MIRAS

El mayor reto sigue siendo ampliar el abanico de posibilidades y reforzar el impacto mediante la identificación y el desarrollo de multiplicadores clave en el ámbito local, regional y nacional. Es necesario organizar un espacio para reforzar los puentes entre legisladores, investigadores, formación inicial del profesorado y profesionales.

El hecho de que los cinco institutos que han participado estén tan satisfechos con el proyecto nos hace pensar que tenemos que promover la integración de los valores de liderazgo compartido en más centros educativos."

Javier Magdaleno Fuentetaja
Dirección General de Innovación Educativa y
Formación del Profesorado
Castilla y León (España)

La formación en línea y las comunidades de aprendizaje profesional también han demostrado ser un elemento crucial si hablamos de la divulgación. Se debe dar mayor relevancia a la macroperspectiva tras el proyecto. Es necesario involucrar y facultar a las partes en la toma de decisiones y en el desarrollo de actividades de aprendizaje a distancia. También es necesario que todos los interesados trabajen al alimón y dentro de una estructura de red para compartir experiencias y afirmarse como una comunidad de aprendizaje para todos y entre todos.

¹Todos los detalles están disponibles en <http://12c.eun.org/tools> y https://ec.europa.eu/education/schools-go-digital_en

DESDE UNA PERSPECTIVA ESCOLAR

GOBERNANZA

El proyecto hace hincapié en la **importancia del diálogo dentro de los centros** y entre ellos. Las reuniones y el intercambio permanente con todos los actores son fundamentales para desarrollar también estrategias de base que permitan un espacio para el debate entre profesionales, expertos y legisladores. **Los horarios escolares deben definirse sin limitarse a la docencia** y reconocer la necesidad de una exención temporal de las obligaciones docentes para así facilitar el tiempo necesario para la aplicación de un planteamiento de liderazgo compartido.

Se labró una filosofía compartida que creamos en común y esto solo pudo lograrse porque los líderes formales e informales tomaron decisiones con el resto de actores.”

Ana Cohen
Portugal

Es sumamente importante estudiar cómo se puede compartir el liderazgo. El poder no reside solo en una persona o solo en nuestra gestión [...]. Todo el mundo quiere compartir diferentes problemas e ideas.”

Elena Valle Santos
España



PROFESORES, APORTACIONES Y PARTICIPACIÓN

Para que se materialice el liderazgo compartido, los profesionales deben reflexionar, compartir y abordar las cuestiones mediante la participación en la comunidad escolar. Los líderes intermedios con conocimientos prácticos de las diferentes áreas pueden alentar el desarrollo de estructuras de apoyo entre pares. El intercambio de conocimientos sobre lo que hacen los demás y sobre cómo se organizan es fundamental.

Incrementar el tiempo para la colaboración entre los profesores puede ser una forma eficaz de hacer frente a la resistencia al cambio y facilitar la adopción de nuevas prácticas. Los resultados del proyecto apuntan a que el método de liderazgo compartido ha facilitado la adopción de nuevas prácticas en mayor medida que las tecnologías; también ha favorecido el desarrollo de la confianza entre docentes y el espíritu de colaboración. Ha permitido que la comunidad educativa se aproxime a un proceso de trabajo diferente y necesario.



La gente se reúne, contribuye, se siente valorada. Se tienen en cuenta argumentos válidos que de otro modo se habrían pasado por alto."

Suzanne Camilleri
Malta

Generamos un equilibrio de poder que incluía todas las discrepancias del grupo [...]. Las palabras clave son coordinación, diplomacia pero también integración [en un ambiente en el que] todos los miembros son conscientes de sus responsabilidades."

Laura Ruggiero
Italia

COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN

Es crucial hallar formas más eficaces e innovadoras de comunicar y difundir los resultados de las políticas, prácticas e investigaciones sobre el liderazgo compartido. La comunicación interna desempeña un papel esencial para garantizar que nadie se quede atrás e involucrar al personal no docente en los procesos de liderazgo compartido. La reflexión y el intercambio dentro de los centros educativos y entre ellos debe convertirse en una práctica común y frecuente. **La comunicación debe considerarse como parte del proceso de democratización escolar**, al abrir sus métodos y aportar transparencia a toda la comunidad educativa.



hola!



Con el liderazgo compartido podemos experimentar un sentido de pertenencia [...]. Podemos pensar en una verdadera cooperación entre todos los profesores a la hora de crear una estrategia común de enseñanza."

Simona Costaggini
Italia

COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE

Una buena forma [de lograr el liderazgo compartido] es visitar otras escuelas y ver cómo aplican el liderazgo compartido. Es muy positivo que podamos continuar el trabajo en equipo, que podamos hacer equipos en nuestro centro y que podamos colaborar con un único objetivo."

*Tim Labbe
Bélgica*

Las comunidades de aprendizaje son un instrumento especialmente apropiado para el liderazgo compartido. La estrategia de liderazgo compartido como eje del proyecto ha demostrado ser una forma de mejorar la red interna de formadores del centro para los proyectos pedagógicos, técnicos o que ya estén en marcha. La formación (de docentes líderes o de equipos de dirección) es una condición indispensable para potenciar la adopción de prácticas de liderazgo compartido en ámbitos como la autonomía, la colaboración y la comunicación.

El liderazgo compartido comienza con la **definición y la puesta en común de una filosofía y un proyecto común de centro**, de modo que cada miembro de la comunidad escolar sepa cómo actuar para lograr un objetivo común y reme en la misma dirección; para ello, es clave **entablar un diálogo para mejorar la interacción del centro** con la comunidad escolar en general y reforzar la relación con todos los actores.

La comunidad educativa también debería fomentar una **cultura de la evaluación** en todos los aspectos de la vida escolar. Las pruebas son fundamentales y para que un liderazgo compartido sea exitoso hay que disponer de indicadores para supervisar y evaluar la transformación del ejercicio del liderazgo. Esa labor sirve para encauzar los posibles ajustes que se requieren a lo largo del proceso, sentar las bases para el diálogo escolar (y del sistema) y ofrecer la posibilidad de aplaudir los éxitos intermedios.

Creo que una de las ventajas del liderazgo compartido es una mayor implicación con el personal; para asegurar el éxito del liderazgo, es necesario que en el proceso participe la máxima cantidad posible de personas."

*Tim Vuylsteke
Bélgica*

SOSTENIBILIDAD

Al aplicar el liderazgo compartido, debe prestarse atención a los **"líderes faro"**, cuya principal función es hacer participar al resto en el proceso y mantener a la comunidad activa y en expansión. Estos equipos más informales no suprimen la necesidad de las denominadas estructuras formales de gestión intermedia. Los líderes formales, sin embargo, deben estar en consonancia con esos líderes faro y apoyarlos. También es esencial para la estrategia de liderazgo compartido **crear redes de intercambio que incluyan a socios estratégicos locales y regionales** para reforzar la sostenibilidad de estas prácticas innovadoras.





L2C.EUN.ORG



FACEBOOK.COM/GROUPS/L2C.EU/



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.