leadership in education

ES

Framework of Reference

The Making of: Leadership in Education

A European Qualification Network for Effective School Leadership

Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung

Education and Culture DG
Lifelong Learning Programme

141730-2008-LLP-DE-COMENIUS-CNW

Imprint

Niedersächsisches Landesinstitut für
schulische Qualitätsentwicklung (NLQ)
Keßlerstraße 52
D 31134 Hildesheim
Phone: (+49) 51 21 / 16 95 270
Mail: europa@nlq.nibis.de
Web: www.leadership-in-education.eu

© NLQ Hildesheim, 2011

Project coordinator

Jens Bolhöfer, NLQ Hildesheim

Editorial team

Jože Mlakar, Zavod sv. Stanislava, Ljubljana
Lejf Moos, Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen, Denmark
Daniel Muijs, University of Southampton, UK
NLQ Hildesheim – Jens Bolhöfer, Iris Jansohn, Wolfgang Meyer

Project partners

Austria	Pädagogische Hochschule Tirol (PHT), Innsbruck Dr. Thomas Weber, Thomas Happ
Denmark	Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen Prof. Lejf Moos
Estonia	Haridus- ja Teadusministeerium Maie Kitsing, Kadri Peterson
Hungary	Független Pedagógiai Intézet (FÜPI), Budapest Ildikó Juhász, Agi Papp
Ireland	Professional Development Service for Schools (PDST), Ennis Carmel Lillis, Paddy Flood
Italy	Pädagogisches Institut für die deutsche Sprachgruppe (PI), Bozen Dr. Helmuth von Dellemann, Dr. Helmuth Mathà
Norway	Nyborg Skole, Trondheim Kåre Moum, Gunn Troan
Poland	Razem dla Edukacji, Poznan Aleksandra Golebiewska, Janina M. Kapuscinska
Romania	Casa Corpului Didactic (C.C.D.), Brașov Simona T. Clinciu, Prof. Emilia Sinov
Slovenia	Zavod sv. Stanislava, Ljubljana Jože Mlakar, Simon Festanj
Spain	Dirección General de Innovación Educativa y Formación del Profesorado de la Junta de Castilla y León, Valladolid
Turkey	TAKEV schools, Izmir Gönül Ketenci, Özlem Güngör, Tamer Şenyuva

Associated partners

Russia	State Institute for Pedagogic and Further Education (POIPKRO), Perm Elena Garcia
Switzerland	Institut Unterstrass, Zürich Prof. Dieter Rüttimann, Dr. Lutz Oertel

Co-opted partners

Bulgaria	Lomonosov's Vocational Gymnasium of Electrotechnology and Electronics
Cyprus	Coventry Greek School, UK Lambri Trisokka
Czech Republic	NIDV Praha Eliška Křížková
France	Centre d'information et de recherché sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC), Cergy-Pontoise Dr. Werner Zettelmeier
Greece	University of Crete – School of Education Dr Eleftheria Argyropoulou
Iceland	University of Iceland – School of Education, Rejkjavik Ólafur H. Jóhannsson
Latvia	Centre for Curriculum Development and Examination, Riga Signe Neimane, Inta Baranovska
Liechtenstein	Dr. Lutz Oertel, Zürich
Lithuania	Education Supply Centre, Vilnius Rasa Šnipienė
Luxembourg	Lycée Classique et Technique de Diekirch Robert Bohnert
Malta	Maria Regina College, Sta. Venera Mario Testa
Portugal	Direcção Regional de Educação do Norte and Direcção Regional de Educação do Centro Antonio Leite, José Correia Lopes
Slovakia	Institute for Special and Adult Education – ISAE, Komárno Maria Fabó
Sweden	Umeå University – National Head Teachers Training Programme
United Kingdom	Regional Training Unit (RTU) Northern Ireland

Education and Culture DG
Lifelong Learning Programme

This project has been funded with support from the European Commission.
This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Table of Contents

Hacia un marco de referencia en el liderazgo escolar 7
Ámbitos – Componentes – Módulos 7
Ámbitos del Liderazgo 8
De los ámbitos del liderazgo a los componentes 9
De los componentes a los módulos de cualificación 13
Perspectiva general del marco: ámbitos, componentes y módulos 14

Recomendaciones: Tendencias Generales y Medidas Necesarias 16

Conclusión 20

Hacia un marco de referencia en el liderazgo escolar

Ámbitos – Componentes – Módulos

El desarrollo de la *Sinopsis Europea* sobre liderazgo escolar, en la que todos los socios y socios tándem describieron el contexto y situación actuales del liderazgo escolar en sus países, y la necesidad de materiales y recursos útiles para el desarrollo del liderazgo en toda Europa, llevó al actual *Marco de Referencia*. Hay tres razones clave para su desarrollo:

1. Aunque los informes de los países de la *Sinopsis Europea* aportan una base útil para la comparación entre diferentes países europeos, rápidamente se apreció que existen temas comunes que unen a líderes educativos y responsables en política educativa de toda Europa. Estos temas forman un marco que guía a educadores y responsables de política educativa en el análisis de su propia práctica nacional/regional/local en el desarrollo del liderazgo para determinar las fortalezas y debilidades en diferentes áreas. Estas áreas constituyen los ámbitos y componentes de este marco.
2. Se hizo patente que estos temas clave estaban vinculados a resultados de investigación internacional sobre liderazgo y el desarrollo del mismo. Los ámbitos y componentes ayudan a construir ese vínculo, particularmente a través de su conexión con el trabajo de Leithwood y Riehl (2005)[1], y por tanto puede llevar al lector interesado a descubrir más material de otros contextos internacionales.
3. Finalmente, se consideró necesario tener un principio organizativo que pudiera guiar al lector en la búsqueda de módulos y materiales de interés y relevancia para su propia práctica.

Como resultado de estas apreciaciones, los socios acordaron una estructura para los informes nacionales basada en la investigación sobre liderazgo escolar al principio del proyecto. La estructura fue posteriormente implementada mientras se llevaba a cabo el proyecto. Esta estructura sirve de guía a los lectores desde las categorías de la sinopsis hasta los módulos formativos relacionados e incluye temas como "Establecer y negociar las directrices en el desarrollo escolar", "El énfasis en la enseñanza y el aprendizaje", "Reestructurar y re-culturizar las organizaciones escolares", "Liderazgo en sistemas y cooperación en redes". También se incluyeron introducciones a las políticas nacionales y a la gerencia de los centros educativos en las regiones/países donde se desarrollaron los módulos y donde ya se han puesto en práctica, así como secciones que se centran en contratar y formar a los líderes escolares. Los informes presentan variadas respuestas sobre aspectos del liderazgo por toda Europa y por tanto, constituyen una experiencia sólida para la comprensión de este *Marco de Referencia*.

Ámbitos clave

Según Leithwood & Riehl, los ámbitos son instrumentos útiles para describir y categorizar un exhaustivo conjunto de conocimientos del liderazgo escolar. Por eso se pidió a todos los socios y tandems su contribución a un estudio en el que clasificaron aspectos importantes para el liderazgo en sus países. Su respuesta se evaluó y se resumió en un conjunto de ámbitos clave. El *Marco de Referencia* identifica cinco ámbitos principales que contienen todos los temas de liderazgo:

(1) expectativas políticas y culturales y su traducción a significado y dirección internos
(2) comprender y otorgar poderes al profesorado y otro personal
(3) culturizar y estructurar centros educativos
(4) trabajar con socios y con el entorno, y
(5) crecimiento y desarrollo personal.

Los ámbitos se pueden ver como categorías amplias de liderazgo, que de uno en uno necesitan ser subdivididos en componentes de liderazgo individuales relacionados con requisitos más específicos y detallados. Los componentes están vinculados individualmente a ejemplos de módulos de buenas prácticas de todos los países socios. Estos módulos pueden servir como modelo o inspiración, pero no representan necesariamente una buena práctica pan-europea. Puesto que los contextos nacionales y regionales difieren considerablemente se hace necesaria la existencia de enfoques específicos sobre el liderazgo y el desarrollo modular. No todos los componentes están representados equitativamente por un número amplio de módulos.

[1] Leithwood & Riehl (2005) definieron cuatro funciones de liderazgo. El ISSPP (International Successful School Principalship Project / Projecto Internacional de Liderazgo Escolar con Éxito) combinó dos categorías ('establecer directrices' y 'gestionar el programa de enseñanza-aprendizaje'), renombró un ámbito ('expectativas políticas y culturales y su traducción a dirección y significado interno') y añadió una categoría ('trabajar con socios y con el entorno') (Moos & Johansson, 2009). Para el proyecto actual se añadió el ámbito 5 con el fin de poner énfasis en la formación y educación de los líderes escolares.

Ámbitos del Liderazgo

1. Las expectativas culturales y políticas y su traducción en significado interno y dirección

Los centros educativos se construyen en consonancia con sus relaciones con el mundo exterior. Por lo tanto los líderes de los centros tienen la responsabilidad de transmitir las expectativas del mundo exterior al centro educativo y de hacerlas efectivas ajustándolas y adaptándolas a la misión específica del centro, consiguiendo así su aprobación.

El liderazgo es la tarea más importante de los directores de los centros en el sentido de "llevar por el camino…" y "estar a la cabeza de …". El liderazgo es una cuestión interactiva. Woods (2005, p. 115) lo expresa del siguiente modo: "… la esencia del liderazgo no es el actor social individual sino una relación de direcciones, movimientos y orientaciones casi imperceptibles que no tienen ni principio ni fin".

Mientras que la reciprocidad es fundamental para tales relaciones, la definición que resulta determinante para una organización es la "emergencia de un sentido compartido de dirección junto con una influencia perceptible, finalmente, en que los organizadores se muevan en esa dirección" (Leithwood & Day, 2007, po.4). El liderazgo no trabaja en un vacío: Hay muchas expectativas legales y legítimas de las partes interesadas dentro y fuera de los centros que crean, limitan y dirigen el trabajo. Muchas de estas expectativas se contradicen, y muchas asunciones y demandas externas, así como estructuras, pueden parecer extrañas o carentes de sentido para las culturas profesionales. Esto coloca a los líderes de los centros en una posición en la que necesitan interpretar, traducir y dilucidar las demandas externas para facilitar el entendimiento y crear un sentido compartido de dirección en sus centros.

2. Entender y capacitar a los profesores y al resto de la plantilla

Los profesores, no los líderes, son las personas más importantes en lo que se refiere a ayudar y promover el aprendizaje de los alumnos. Los líderes de los centros deberían, por tanto, hacer un esfuerzo para proporcionar unas óptimas condiciones de enseñanza para el personal y también dar a los profesores la posibilidad de trabajar hacia relaciones educativas ideales con los alumnos.
Esto quiere decir que el objetivo principal debería ser diseñar estructuras y culturas de centro que apoyen la capacidad de construir y aprender de un docente. Los líderes de los centros pueden tener influencias generales y específicas en este ámbito, por ejemplo apoyando el desarrollo personal continuo o proporcionando oportunidades de formación en los centros para los profesores, definiendo la visión pedagógica del centro y desarrollando prácticas pedagógicas, poniendo en práctica el control de calidad, y también interactuando estrechamente y día a día con los profesores y los equipos docentes.

3. Estructurar y culturizar los centros educativos

Dado el hecho de que la enseñanza, el aprendizaje y la dirección tienen lugar dentro de las organizaciones, es una tarea importante para los líderes de los centros estructurar y culturizar los centros. La principal responsabilidad es ajustar las estructuras a las intenciones y a la cultura de la enseñanza y el aprendizaje para que éstas apoyen el trabajo en vez de en vez de dificultarlo.

Los centros educativos son organizaciones con estructuras claramente definidas, pero si tienen que ser efectivas y tener éxito, tienen que ser también comunidades, unidas por un sentido de la identidad compartido y por normas comunes. Las clases y los centros son territorios sociales, y la educación y el aprendizaje tienen lugar en estos campos sociales. Los miembros de una institución no adquieren automáticamente la lealtad y el compromiso hacia la misma, así que construirlas, mantenerlas y profundizar en ellas es misión y tarea de un líder. Si el personal y los alumnos tienen que comportarse con lealtad hacia su organización, los líderes deberían trabajar duro para darle forma, para que todos los miembros puedan comprometerse con la cultura de su comunidad.

Los líderes de los centros tienen, por tanto, responsabilidades estructurales y culturales. La parte estructural de su trabajo comprende la planificación y gestión de los recursos humanos, materiales y financieros, y también incluye

desarrollar procedimientos ideales de comunicación y de toma de decisiones. Sus responsabilidades culturales implican la creación de una identidad corporativa.

4. El trabajo con los socios y el entorno externo

Los centros no solo cuentan con las expectativas del mundo exterior, sino que también necesitan colaborar con las instituciones, agencias y autoridades para cumplir con sus tareas educativas.

Los centros son altamente dependientes de su ambiente, ya sea político, administrativo, relativo a la comunidad, profesional o cultural. Por tanto es muy importante que los líderes de los centros gestionen y conduzcan las relaciones con el mundo exterior. Deben ser capaces de entender e interpretar señales y expectativas de muchas partes interesadas. También deben ser capaces de convencer a dichas partes interesadas de que sus centros están haciendo un buen trabajo, por ejemplo, por medio de documentos como clasificaciones o informes de la inspección, o liderando negociaciones políticas con las partes interesadas.

Los líderes de los centros necesitan reconocer esta dependencia de las partes externas y construir consorcios con los padres y los responsables políticos, así como con instituciones sociales, educativas y culturales a muchos niveles: local, nacional e internacional. Los líderes de los centros tienen que ser capaces de desarrollar relaciones con la comunidad a la que sirven. Estas relaciones deberían ser beneficiosas para el centro y la comunidad.

5. Crecimiento y desarrollo personal

A pesar de que algunos directores de centros pueden estar predispuestos a llegar a ser buenos líderes, es necesario formarlos y educarlos, especialmente porque las expectativas de su trabajo están cambiando rápidamente. Deben ser capaces de desarrollar sus habilidades de liderazgo así como sus competencias personales continuamente.

Los dominios en los que se debería desarrollar el liderazgo están perfilados arriba. Los líderes educativos y los representantes del sistema educativo necesitan describir las competencias personales y profesionales relevantes, y construir y utilizar las oportunidades de aprendizaje diariamente y a largo plazo. Las oportunidades de desarrollo pueden tomar una variedad de formas, tales como programas de estudio de liderazgo formal o redes o equipos más informales.

Los cinco dominios cubren casi todos, o al menos los más importantes aspectos del trabajo y de las funciones de los líderes de los centros, tal y como los socios los concibieron en el transcurso del proyecto.

De los ámbitos del liderazgo a los componentes

El estudio llevado a cabo entre nuestros socios puso de relieve la necesidad de educar a los líderes escolares europeos. Se pidió a todos los socios que detectaran de cuatro a seis áreas de cada ámbito que fueran importantes para el desarrollo del liderazgo en su país o región. Se supone que estos componentes cubren toda la gama del ámbito. Al mismo tiempo tenían que ser subdivididos para facilitar al usuario la relación entre ámbitos, componentes y módulos.

Tanto los ámbitos como los componentes de los mismos se definen de manera breve. El contenido de estos últimos se comprende de dos a seis partes.

El primer ámbito, "Expectativas políticas y culturales y su traducción en significado interno y dirección" consta de los siguientes componentes: desarrollo del liderazgo y la gestión del cambio, desarrollo de la planificación estratégica, traducción de las expectativas externas a significados internos, negociación y comunicación de significados, declaración de la misión y la visión, y el fomento de los estándares éticos.

El componente (b) "La creación de la cultura de organización y de comunicación" del Ámbito 3 "Culturizar y estructurar organizaciones" se describe de esta manera:
" Se ha descubierto que existe una relación entre una cultura escolar positiva y una comunicación

abierta y los resultados escolares". Por lo tanto, los líderes escolares deben animar y distribuir el liderazgo y crear una estructura de dirección y gestión apropiada.

1. Componentes del Ámbito 1: Expectativas políticas y culturales y su traducción en significado interno y dirección.

Las expectativas externas sobre los centros educativos están en continuo cambio debido a la evolución de la población, la inmigración, la tecnología y la ciencia, la política y la cultura.
Consecuentemente los centros educativos deben ser capaces de reaccionar de modo adecuado a los cambios y desarrollar la planificación estratégica necesaria. Los líderes escolares deben ser capaces de traducir las demandas externas a declaraciones de misión para sus centros con el fin de que los profesores puedan entenderlos y aceptarlos. Los estándares éticos, como por ejemplo la equidad, la justicia y la democracia de una institución, son aspectos que deberían ser enfatizados en estas declaraciones.

1a) Desarrollo del liderazgo y la cultura de la dirección
Los líderes escolares juegan un papel importante en la implementación de los cambios en los centros. Deben ser capaces de dirigir los procesos organizativos y educativos que adapatan las prácticas escolares a los requerimientos externos.

1b) Desarrollo de la planificación estratégica para centros educativos.
Con el fin de realizar cambios efectivos y eficientes, los líderes escolares necesitan mirar hacia el exterior y redactar planes de futuro con relación a la cultura y estructura escolar.

1c) Traducción de las expectativas externas a significado interno.
Los planes estratégicos deben ser comprendidos y aceptados por todas los grupos de interés y por lo tanto tienen que transmitirse de una manera clara.

1d) La negociación y la comunicación del significado y las declaraciones de misión y visión.

Los líderes escolares deben comunicarse y negociar con los grupos de interés para producir declaraciones de misión y visión en las estos últimos puedan participar.

1e) *Fomento de los estándares éticos.*
Un aspecto fundamental de la planificación e implementación de los cambios implica el propósito esencial del proceso educativo, que se construye sobre los valores éticos, educativos, políticos y culturales. Estos valores difieren en distintos contextos pero en muchas sociedades incluyen procedimientos que garantizan la equidad, la justicia y la democracia.

2. Componentes del Ámbito 2: Comprender y capacitar al profesorado y demás personal de los centros.

Se espera de los líderes escolares que mejoren la enseñanza con el fin de apoyar el proceso de aprendizaje de los alumnos mediante la potenciación de las competencias del profesorado en las diversas asignaturas, la didáctica y la metodología, la gestión del aula y las TIC. .

Los líderes deben crear una cultura de trabajo en equipo y distribuir el liderazgo. Igualmente deben asegurarse de la gestión, de la valoración y la evaluación. Por lo tanto necesitan desarrollar una gestión de recursos humanos eficiente y un entorno de aprendizaje profesional.

2a) Mejora de la enseñanza y el aprendizaje
El aprendizaje de los alumnos es el punto central del proceso educativo y la enseñanza es un apoyo importante. Los líderes escoalres necesitan por lo tanto crear las condiciones ideales para la enseñanza y el aprendizaje.

2b) Fomento de las competencias del profesorado en aspectos científicos, didáctica, metodología, gestión del aula y TIC.
Los líderes escolares deben garantizar la adquisición de altos niveles de competencia a través de la educación formal e informal, mediante el acceso a materiales de aprendizaje y marcos adecuados y buenas condiciones de trabajo.

2c) Trabajo en equipo y distribución del liderazgo.
Una forma de construir comunidades de aprendizaje es animarles a colaborar en equipos y distribuir funciones de liderazgo entre ellos.

2d) Asegurar la gestión del rendimiento, la valoración y la evaluación.
La recopilación y el análisis de los datos de los procesos de enseñanza y aprendizaje y de los resultados son aspectos importantes para la mejora del proceso educativo.

2e) Desarrollo de una gestión eficiente de los recursos humanos.
Con el fin de ayudar al profesorado a desarrollar sus cualidades y a hacer un uso efectivo de las mismas, los líderes escolares deben construir buenos sistemas de gestión de recursos humanos. Esto también incluye el cuidado del bienestar psicológico del profesorado.

2f) Creación de una cultura de aprendizaje profesional
Los líderes han de construir organizaciones de aprendizaje que animen a los profesores a experimentar, debatir y compartir sus conocimientos profesionales.

3. Componentes del Ámbito 3: Estructurar y culturizar los centros educativos

El liderazgo escolar exige que se preste atención tanto a la estructura como a la cultura. Un aspecto clave de este tema es el desarrollo del liderazgo y la dirección a través de la institución. Los líderes han de crear una cultura de organización y comunicación efectivas que se basen en estructuras de organización adecuadas. Esto conlleva la planificación y la dirección de los recursos humanos, materiales y financieros a la vez que se garantiza la transparencia en la toma de decisiones.

3a) Desarrollo del liderazgo escolar y la gestión de centros
El liderazgo no solo implica al director del centro, sino que también necesita de la participación del resto del personal del centro. Consecuentemente los líderes deben animar y distribuir el liderazgo y crear una estructura adecuada de gestión..

3b) Creación de una cultura de comunicación y organización efectivas.
Se ha constatado la relación existente entre una cultura escolar positiva y una comunicación abierta y los resultados escolares. Los líderes juegan un papel clave en la ejemplificación y la construcción de una cultura que se caracterice por la empatía, la habilidad de escuchar y comprender y por las altas expectativas de los alumnos y el personal.

3c) Construcción de estructuras de organización adecuadas
Una tarea clave en el liderazgo es garantizar que un centro tiene una estructura de organización que armoniza con la cultura del mismo, se plantea como objetivo maximizar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos y anima a los profesores a ser líderes en sus aulas.

3d) Planificación y gestión de recursos humanos, materiales y financieros.
Los líderes escolares han de poner en práctica procesos efectivos y eficaces para hacer que el centro funcione día a día, a la vez que se preparan para desarrollos y posibilidades futuras.

3e) Garantía de transparencia en la toma de decisiones
Se ha de garantizar la equidad y la apertura en la toma de decisiones mediante la provisión de razones claras y estructuras firmes que aseguren la equidad mientras se tienen en cuenta las diferencias y necesidades individuales de los estudiantes y personal.

4. Componentes del Ámbito 4: Trabajar con socios y con el entorno externo.

El liderazgo escolar es una actividad que se dirige tanto al interior como al exterior del centro. Es evidente que los líderes escolares deben establecer y mantener relaciones con padres, con otras comunidades escolares y autoridades nacionales, regionales y locales. Sin embargo, es cada vez más obvio que para maximizar su efectividad los centros deben colaborar con agencias y organizaciones /instituciones a nivel local, nacional o internacional y construir redes con otros centros.

4a) Construcción y mantenimiento de las relaciones con los padres, con otras comunidades escolares y autoridades nacionales, regionales y locales.
Los padres y la comunidad son un grupo de interés clave en un centro y pueden influir decisivamente en el éxito educativo. Desarrollar y mantener el apoyo parental es por lo tanto vital. La planificación de centros sostenibles requiere el

mantenimiento de buenas relaciones con las autoridades educativas, locales y nacionales.

4b) Cooperación con agencias organizaciones/instituciones externas a los centros a nivel local, nacional o internacional

Los centros educativos se pueden beneficiar significativamente de la colaboración con otras agencias tales como negocios locales, las ONG, servicios sociales y de sanidad, etc . Es por tanto importante desarrollar relaciones a través de diferentes organizaciones en una relación no jerárquica.

4c) Trabjo en red con otros centros

Las investigaciones demuestran que las redes que se establecen con otros centros y la colaboración entre ellos puede crear un fuerte mecanismo que permita la mejora educativa. El desarrollo de proyectos conjuntos con otras escuelas ofrece, por lo tanto,oportunidasdes para entrar en el aprendiazje profesional.

5. Componentes del Ámbito 5: Crecimiento y Desarrollo Personal

Para adaptarse al cambio de la educación y la sociedad no es suficiente con confiar en las competencias y el conocimiento obtenido en el pasado. Los directores de centros necesitan adquirir y mantener las competencias en liderazgo a través de un continuo desarrollo personal y un compromiso con las redes de los socios.

5a) Desarrollar y mantener las competencias de liderazgo a través de un continuo desarrollo profesional (CDP)

El ambiente de cambio tan rápido en el que los centros están funcionando require de líderes que implementen el aprendizaje permanente, continuando con el desarrollo de sus habilidades y competencias personales, pedagógicas y de liderazgo a través de actividades de aprendizaje profesional formales o informales.

5b) Construir redes de socios a nivel local, nacional e internacional

La creación de redes de socios ha demostrado ser una de las formas más efectivas de aprendizaje profesional. Este aprendizaje no se limita a trabajar con socios de la misma localidad, sino que se hace cada vez más en redes de líderes nacionales e internacionales.

De los componentes a los módulos de cualificación

Todos los socios del proyecto contribuyeron con ejemplos de buenas prácticas de módulos para la cualificación de líderes educativos en sus países. Estos módulos se describen en una página de este volumen para facilitar el acceso al material.

Las descripciones unen los módulos con sus respectivos ámbitos y componente(s), y dan información en estos aspectos:

- el grupo al que va dirigido
- los objetivos principales del curso
- la duración y los posibles certificados
- el contacto con las personas
- accesos a las páginas web desde las que se puede acceder a los módulos o descargarlos.

Los módulos están escritos en los idiomas de los países desde los que se originaron. Sin embargo, con la ayuda de las personas de contacto es posible traducirlos o adaptarlos para el idioma requerido y el grupo al que van dirigidos.

Referencias

Leithwood, K., & Day, C. (Eds.). (2007). *Successful School Principals: international perspectives.* Toronto: Springer.

Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). "What we know about successful school leadership." In W. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda: Directions for research on educational leadership*. New York: Teacher College Press.

Moos, L., & Johansson, O. (2009). "The International Successful School Principal Project (ISSPP): success sustained?" *Journal of Educational Administration,* 47(6), 765-780.

Woods, P. A. (2005). *Democratic Leadership in Education.* London: Paul Chapman.

Perspectiva general del marco: ámbitos, componentes y módulos

Ámbitos del liderazgo escolar	Componentes del liderazgo escolar	Módulos para la cualificación
1. Expectativas culturales y políticas y su traducción en significado interno y dirección	a. Desarrollo del cambio en liderazgo y gestión	HU1 (Gestión de cambios) PL3 (Cambio educativo) RU1 (Plan estratégico)
	b. Desarrollo del plan estratégico del centro	RU1 (Plan estratégico) HU2 (Formación PM) IE6 (Liderar la organización)
	c. Traducción de las demandas externas en significado interno	IE3 (Empresa de la educación) ES1 (Organización de la educación) SE1(Ejercicio de las funciones) EE5 (El entorno de aprendizaje)
	d. Negociación y comunicación de las declaraciones de significado, misión y visión	ES2 (Gestión de la calidad)
	e. Promoción de estándares éticos	PL2 (Principios de gestión) RO2 (Ética profesional)
2. Entender y capacitar a los profesores y al resto de la plantilla	a. Mejora de la enseñanza y el aprendizaje del alumno	SL1 (Gestión del aula) RO1 (Evaluación de la enseñanza y el aprendizaje)
	b. Fomento de las competencias del profesorado en materias, didácticas, metodologías, gestión del aula y nuevas tecnologías	RO1 (Evaluación de la enseñanza-aprendizaje) HU2 (Formación PM) NO (Dirigir el aprendizaje)
	c. Construcción del trabajo en equipo y del liderazgo compartido	AT2 (Desarrollo de la plantilla) HU2 (Formación PM) IE5 (Dirigir a la gente)
	d. Garantía de la gestión, valoración y evaluación del desempeño.	LT4 (Auto-evaluación) RO3 (Gestión de la calidad) IT2 (Evaluación externa) IT3 (Desarrollo de la calidad)
	e. Desarrollo de una gestión eficiente de los recursos humanos	IT3 (Desarrollo de la calidad) AT1 (Gestión de la convivencia) PL1 (Gestión de la convivencia) ES3 (Gestión de recursos) EE2 (Gestión de personal)
	f. Creación de una cultura de aprendizaje profesional	RU4 (Supervisión) IE4 (Secuencia del aprendizaje) TR1 (Comunicación, E-schooling) EE5 (Determinar el ambiente de estudio)
3. Culturizar y estructurar centros educativos	a. Desarrollo de la gestión y el liderazgo escolar	HU2 (Formación PM) IS1 (Desarrollo y evaluación) SE3 (Liderazgo escolar) EE2 (Gestión de personal)
	b. Creación de una cultura organizativa y de comunicación	AT1 (Gestión de la convivencia) AT2 (Desarrollo profesional) PL3 (Cambio educativo) RO3 (Gestión de la calidad) SL2 (Comunicación)

Ámbitos del liderazgo escolar	Componentes del liderazgo escolar	Módulos para la cualificación
		SL3 (Prevención de la violencia) TR2 (Sistemas de Información)
	c. Construir estructuras organizativas adecuadas	LT4 (Autoevaluación) RU1 (Planificación estratégica) RU4 (Supervisión) SE2 (Gestión por objetivos) EE1 (Desarrollo de la organización)
	d. Planificar y gestionar recursos humanos y materiales/finacieros	HU1 (Gestión de los cambios) IT1 (Normativa legal básica) IT3 (Desarrollo de calidad) RU2 (Legislación de educación) RU3 (Economía y Finanzas) EE3 (Gestión de recursos)
	e. Garantizar una toma de decisiones transparente	RU4 (Supervisión) PL2 (Gestión básica)
4. Trabajar con socios y con el entorno	a. Construir y mantener relaciones con los padres, toda la comunidad educativa y autoridades nacionales /locales / escolares	PL1 (Gestión de conflictos)
	b. Cooperar con agencias y organizaciones/instituciones fuera del ámbito escolar a nivel local, nacional o internacional	IT2 (Evaluación externa) SL3 (Prevención de la violencia) RU2 (Legislación de educación)
	c. Establecer redes de cooperación con otros centros educativos	CH1 (Desarrollo integral de competencias)
5. Crecimiento y desarrollo personal	a. Desarrollar y mantener las competencias del liderazgo a través del desarrollo personal continuo (DPC)	DK (Docente a líder) NO (Liderazgo del aprendizaje) IE1 (Metodología de la investigación) IE2 (El líder) EE4 (Autogestión)
	b. Construir redes entre iguales a nivel local, nacional o internacional	RO2 (Ética profesional) PL2 (Principios de gestión) LT3 (Herramientas de autoevaluación) CH1 (Desarrollo integral de competencias)

Recomendaciones: Tendencias Generales y Medidas Necesarias

El *Marco de Referencia* junto con los módulos y el resto del material recopilado por los socios mostró tanto la diversidad sustancial existente entre los países participantes como las preocupaciones comunes a todos ellos. Estos puntos comunes se interrogaban sobre la literatura existente en temas de liderazgo en la educación con el fin de desarrollar una serie de recomendaciones destinadas a la política y a la práctica, ya que supondría una negligencia no extraer las conclusiones oportunas a la vista de los datos recopilados. Por tanto, se presentan una serie de recomendaciones extraídas de estas fuentes.

Es importante reconocer desde este momento que estas recomendaciones no proporcionan un modelo para el desarrollo del liderazgo en cada país. Más bien deberían ser consideradas como material para el pensamiento y como un conjunto de preguntas que los responsables de políticas y los ejecutores de estas podrían utilizar para analizar sus propios sistemas y prácticas. El objetivo de estas recomendaciones es, por tanto, de carácter práctico y, aunque inevitablemente en parte es normativo, están directamente relacionadas con el marco y el trabajo de la red.

En la red Comenius "*La construcción del Liderazgo en la Educación*" representantes de trece países, seis socios tándem y dos asociados han trabajado en red durante tres años. Durante el desarrollo del proyecto todos los socios se han reunido en cuatro conferencias y se mantuvieron en continuo contacto a través del correo electrónico y de la página web de la red. Los productos más importantes se documentan en los informes de cada país, recopilados en la *Sinopsis Europea* y en la gran compilación de los módulos de formación en el presente *Marco de Referencia*..

Los informes de cada país y el *Marco de Referencia* revelan que un cierto número de desarrollos relativos a las condiciones y a los retos de los líderes educativos son idénticos o similares en muchos países. Las tendencias identificadas conforman la base de estas recomendaciones sistemáticas, dirigidas a responsables educativos a nivel europeo, nacional y local.

Valor añadido europeo

La cooperación dentro de la red produjo un incremento en el conocimiento compartido de las condiciones y las expectativas respecto a los líderes educativos así como nuevos aspectos acerca de la forma de gobierno de las escuelas en toda Europa. Este incremento en el conocimiento condujo a un mayor interés y una mejor comprensión de los enfoques teóricos y prácticos asumidos por los diferentes sistemas educativos, así como a la manera en que estos sistemas se organizan y funcionan. Se desarrolló un interés por las preocupaciones del *otro* y se inició entonces el intercambio de conocimientos. Se han compartido muchos pensamientos e ideas y los socios de la red los han adoptando lo que ha supuesto el incremento del conocimiento mutuo y una serie de prácticas más armónicas y comunes. El apoyo positivo que todos los socios han experimentado confirma los resultados de ciertas investigaciones que sostienen que el trabajo en red y la colaboración pueden constituir una forma efectiva de desarrollo profesional.

Un elemento fundamental de estos procesos lo constituyó el desarrollo y posterior uso de un conjunto de conceptos comunes: los dominios y los componentes. Estas categorías constituyeron la base de nuestro diálogo y condujeron a la adopción de una terminología profesional cada vez más armonizada. Al mismo tiempo, se integraron los resultados del trabajo en red y de la cooperación. Se diseñaron los dominios tomando como base la investigación y las teorías sobre liderazgo educativo mientras que los descriptores de los dominios y sus componentes se desarrollaron durante las interacciones de la red.

Recomendación 1
Resulta muy productivo desarrollar la comprensión mutua a través de un gobierno indulgente a nivel supranacional: desarrollando una terminología profesional común que abarque tanto las similitudes como las diferencias entre las situaciones y expectativas individuales. El *Marco de Referencia* supone un avance en esta dirección.

Recomendación 2
En vista de la demostrada efectividad del trabajo en grupo como medio de desarrollo profesional, los sistemas deben fomentar la creación y

continuidad de redes de líderes educativos a nivel local, nacional e internacional.

Crear las condiciones para el liderazgo educativo

En muchos países existe la tendencia hacia la descentralización de los presupuestos. La gestión del personal se traslada por tanto de un nivel nacional a uno local y conduce hacia la autonomía de las escuelas. Además existe un cambio frecuente en el interés de los padres desde la escuela pública a la escuela privada. Al mismo tiempo, muchos colegios pequeños se están viendo inmersos en procesos de fusión con otros centros, derivando de ello sistemas más grandes. Todos estos factores contribuyen a acelerar las crecientes demandas sobre los líderes educativos.

Los informes nacionales señalan dos soluciones ante este reto. Una de ellas consiste en asegurarse de que sólo se contrata a los mejores candidatos para estos puestos, ofreciéndoles unas condiciones óptimas, tales como un sistema de compensaciones adecuado, una apropiada formación en liderazgo y buenas condiciones laborales, que incluyan un apoyo adecuado contratando una plantilla con amplia variedad de competencias profesionales. La otra solución consiste en compartir las responsabilidades en los colegios mediante la delegación de la autoridad y de las tareas.

Recomendación 3
Existe la necesidad de encontrar cierto equilibrio entre la atención puesta sobre los líderes educativos, sus competencias y su situación por una parte, y sobre la delegación de tareas y responsabilidades directivas en sistemas flexibles por la otra. Esto podría contribuir a aliviar la carga de trabajo sobre los directores los propios directores, y podría contribuir a afianzar el liderazgo en el centro. Podría proporcionar mayores responsabilidades a la plantilla e incrementar la capacidad del centro para la mejora.

Recomendación 4
Se percibe la necesidad de hacer más atractivas las condiciones laborales y salariales de los directores, con el fin de que los sistemas sean capaces de atraer a candidatos de alta cualificación a los puestos directivos. Muchos países se enfrentan actualmente a problemas de contratación, puesto que pocos profesores se plantean acceder a puestos directivos al percibir que las demandas del trabajo sobrepasan con creces a las recompensas. En concreto, las crecientes demandas sobre los directores exigirían la reducción de su papel docente, si se pretende que se lleven a cabo adecuadamente.

La necesidad del liderazgo educativo

Se percibe en los informes nacionales un fuerte cambio en la orientación de las políticas educativas. La cooperación y los estudios comparativos internacionales (como el informe PISA) han tenido un gran impacto sobre la percepción de la misión de las escuelas y, por tanto, sobre el discurso político dominante sobre qué se entiende por un buen colegio. Se ha acrecentado el interés político por los resultados. Los sistemas educativos reaccionan de formas distintas a esta tendencia: algunos exigen mayores demandas en cuanto a las mediciones respecto a la calidad de la enseñanza y a los resultados académicos.

Los informes nacionales subrayan el papel fundamental de los líderes educativos como apoyo del proceso de enseñanza-aprendizaje, pero a menudo tienen serios problemas para encontrar el tiempo necesario para cumplir esta función. La elección de módulos en el Dominio 2, que está más cercano al proceso de enseñanza-aprendizaje, muestra un gran interés en formar a los directores para asegurar su responsabilidad en esta tarea fundamental.

Recomendación 5
Existe la necesidad de encontrar fórmulas para armonizar las tareas requeridas por la dirección educativa con la práctica docente. Los sistemas educativos deben apoyar a los directores para ejercer su liderazgo académico a través del control de calidad y de su papel como guías y guardas del proyecto pedagógico del centro. Esto implica que la dirección educativa debería ser ejercida preferiblemente por personal con un perfil docente.

Apoyo a los líderes educativos

Simultáneamente a la tendencia general a la descentralización, en muchos países encontramos cierta tendencia a la recentralización de los currículos estableciendo unos estándares más detallados de conocimientos comunes así como a una recentralización de los resultados académicos por medio de la realización de pruebas de evaluación a nivel nacional. El profesorado tiene que comprender y aceptar las demandas políticas nacionales si se pretende que se enseñe de acuerdo con las expectativas. Por tanto, los directores tienen que traducir esas expectativas a un lenguaje que el profesorado comprenda, con el fin de que este entienda plenamente su significado y pueda transferirlas a la práctica docente.

Recomendación 6
Se necesitan organizaciones de apoyo en todos los niveles (nacional, regional, local y escuela-escuela) para ayudar a los líderes educativos a mediar entre las expectativas externas y la cultura y las tradiciones internas. Es también importante clarificar la posición formal de los líderes educativos de manera que puedan sentirse leales ante confrontaciones con las expectativas internas y externas.

Espacio para la toma de decisiones

Las demandas políticas y sociales sobre los colegios y sus directores son elevadas y en muchos casos continúan incrementándose. Estas demandas crecientes exigen a los líderes educativos ser capaces de responder a ellas de manera eficaz. Esto sólo será posible si son autónomos hasta cierto punto.

Recomendación 7
Las estructuras políticas deben reconocer que las demandas exigidas a los centros educativos y a sus directores podrán llevarse a cabo sólo si se les da a los líderes poder suficiente para tomar decisiones relevantes en sus centros.

Desarrollo profesional y apoyo

Las crecientes demandas sobre los líderes educativos mencionadas anteriormente implican que estos deben poseer más capacidades actualmente que en el pasado. La autonomía financiera conlleva responsabilidades presupuestarias. La responsabilidad implica la necesidad de establecer mecanismos internos de control de calidad, mientras que en muchos sistemas, la responsabilidad sobre la gestión de los recursos humanos requiere mayores competencias en este aspecto.

Recomendación 8
Los sistemas nacionales tienen que asegurarse de que los directores reciben una formación adecuada en esas competencias que les son ahora demandadas. Estos sistemas deberían centrarse en las necesidades de los líderes educativos en diferentes etapas de desarrollo y experiencia, tales como la preparación para la función directiva, la formación de equipos directivos nuevos en el cargo y el desarrollo profesional continuo de directores con experiencia.

Recomendación 9
En los sistemas en los que las competencias requeridas se hacen más amplias debido a la gran autonomía de los centros educativos, se hace necesario introducir nuevos papeles de liderazgo y nueva plantilla en las escuelas, por ejemplo implementando la función de Director de Gestión Financiera del centro.

La necesidad de exhaustividad en el desarrollo profesional

Aunque el proceso seguido en este proyecto ha revelado la riqueza de la oferta formativa para el desarrollo profesional en las diferentes regiones asociadas, también ha mostrado cierta carencia de material en determinadas áreas clave. Este ha sido el caso en el área del diseño del perfil de la escuela (el proyecto educativo del centro) y de una mayor formación en la gestión de los recursos humanos (comunicación con los compañeros, gestión de conflictos, establecimiento de objetivos) Además, se puso de manifiesto que en muchos sistemas sólo se cubrían algunos de los dominios mencionados.

Recomendación 10
Los sistemas deberían investigar hasta qué punto sus planes estratégicos para la formación de

directores cubren todos los aspectos de la función directiva. Otros sistemas pueden servir como ejemplo cuando se detecten carencias en este sentido.

Recomendación 11
Los sistemas educativos tienen que ofertar acciones formativas que profundicen en las áreas que han sido especialmente descuidadas: el proyecto educativo y la gestión de los recursos humanos. Aunque estas áreas tienen que adaptarse a las prioridades y políticas nacionales, seguramente quedará cierto margen de maniobra para la colaboración transnacional en la elaboración de materiales útiles.

Conclusión

La Red Comenius "La Construcción del Liderazgo en la Educación" se estableció en 2008 como un proyecto a tres años con los siguientes objetivos:

- Recopilar una sinopsis europea sobre la calidad del liderazgo escolar que incluya la difusión de los resultados del proyecto en formato digital y en papel y el establecimiento de un marco de referencia europeo para la calidad del liderazgo escolar.
- Compilar una colección comprehensiva de conceptos y materiales tales como módulos de desarrollo del liderazgo en el área del liderazgo escolar.
- Crear una red de información y comunicación que proporcione la posibilidad de intercambiar los conceptos y programas de liderazgo escolar en Europa.

Para conseguir estos objetivos la Red ha llevado a cabo las siguientes actividades:

- Conferencias anuales celebradas en Hildesheim, Tallinn, Bolzano y León para debatir y difundir conclusiones .
- Reuniones bilaterales y visitas entre países socios y sus tándem (al menos una con cada tándem).
- Recopilación y actualización de los informes de los 13 países miembros y los 15 países tándem.
- Intercambio de experiencias y conocimiento entre socios y participantes, tanto a nivel formal como informal.
- Creación de páginas web nacionales o establecimiento de un enlace de la página existente con la plataforma de liderazgo, con el fin de facilitar el intercambio de información.

La información proporcionada por los informes nacionales de los países socios se utilizó para desarrollar la Sinopsis Europea, que se ha utilizado como base para el Marco de Referencia y las recomendaciones .

La Sinopsis Europea y el Marco de Referencia se han publicado en dos volúmenes con una tirada de más de 1.000 copias que han sido distribuidas a todos los socios, participantes en las conferencias y otras partes interesadas. Además se ha creado una web que contiene la sinopsis, el marco con la inclusión de las recomendaciones, todos los informes de los países y otra información relevante en un formato de fácil acceso y búsqueda: www.leadership-in-education.eu

La intención de Nuestra red fue contribuir a desarrollar la comprensión de conceptos clave en el liderazgo educativo en Europa y crear un lenguaje compartido en torno a estos conceptos.

A pesar de que el paisaje europeo es diverso y existen muchas políticas y prácticas que se determinan a niveles regionales o nacionales, todos los países socios coinciden en la importancia del liderazgo escolar en los centros. La Red confía en que los materiales disponibles en la misma fomenten el aprendizaje cross-curricular y la comprensión de los temas comunes relacionados con el liderazgo escolar y su desarrollo, hecho éste ya constatado por los socios de la misma.

En los informes anteriormente mencionados se evidencia que las buenas prácticas existen en todos los países. Sin embargo, también ha quedado claro que ninguno de estos países ha desarrollado programas de liderazgo que abarquen de manera amplia cada elemento del marco de liderazgo. La Sinopsis Europea, el Marco de Referencia, los módulos y las recomendaciones se deben interpretar como un medio por el cual los sistemas educativos y sus profesionales pueden cuestionar y revisar sus propias políticas y prácticas.

.

Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

This project has been funded with support from the European Commission.

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

All materials of this final report have been collegially agreed upon by all project partners.

www.leadership-in-education.eu