

LIDERAZGO COMPARTIDO PARA EL CAMBIO EDUCATIVO Y LA MEJORA DEL APRENDIZAJE. UN ESTUDIO DE CASO

SHARED LEADERSHIP FOR EDUCATIONAL CHANGE AND LEARNING IMPROVEMENT. A CASE STUDY

Juan Aguilar Trujillo
Universidad de Málaga (España)

E-mail: juan.aguilar@uma.es

ID. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6364-3666>

Recibido: 28/07/2021

Aceptado: 20/09/2021

Publicado: 23/09/2021

RESUMEN

La presente investigación cualitativa pretende comprender cómo el liderazgo compartido de la dirección de un centro escolar influye en los procesos de cambio y mejora en el aprendizaje. A través de un estudio de caso, se persigue identificar y comprender los procesos de transformación escolar necesarios para que se genere el cambio y la innovación educativa, explorando las estrategias que impulsan los procesos de enseñanza-aprendizaje, el trabajo del profesorado, la organización y las metodologías implementadas en las aulas. Los principales resultados ponen de manifiesto cómo la dirección del centro escolar lidera y dinamiza el trabajo en equipo del profesorado, posibilitando que se produzca un cambio educativo sistémico con la participación e implicación de toda la comunidad educativa; por lo que la visión educativa del equipo directivo, el compromiso de los docentes, el protagonismo del alumnado y la colaboración de las familias son claves en la transformación iniciada en el centro.

Palabras clave:

dirección escolar; estudio de caso; innovación educativa; liderazgo compartido; participación

ABSTRACT

This qualitative research aims to understand how the shared leadership of a school center's management influences the process of change and

Aguilar Trujillo, Juan (2021). Liderazgo compartido para el cambio educativo y la mejora del aprendizaje. Un estudio de caso. DEDIKA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, N.º 19, 2021, 383-402. ISSN: 2182-018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi19.21893>

improvement in learning. Through a case study, the aim is to identify and understand the processes of school transformation necessary to generate change and educational innovation. With this methodology it is analyzed the model of leadership initiated by the management team to boost methodological changes promoting significant learning in the students, and exploring the work of teachers, the organization and the methodologies implemented in classroom. The main results show how the school management leads and energizes the work of the teaching staff, enabling systemic educational change to take place with the participation and involvement of the entire educational community. Therefore, the educational vision of the management team, the teachers' commitment and the families' collaboration are key in the transformation initiated in the school.

Keywords:

case study; educational innovation; participation; shared leadership; school management

Introducción

La sociedad evoluciona de forma acelerada y asistimos a transformaciones que generan modelos más complejos que afectan a la estructura social y política, a la convivencia humana y al estilo de vida de las personas. Esto comporta y conlleva un necesario cambio en la concepción y objetivos de los sistemas educativos, ya que de acuerdo con Imbernón (2017), "todo cambio social implica repensar la institución educativa" (p. 23). Es un escenario social y escolar que requiere nuevos planteamientos en la escuela. Por lo que el cambio educativo no es una ocurrencia, es una oportunidad para transformar la educación (Romera, 2019), para adecuarse a un nuevo paradigma social y educativo.

En este contexto social, tal como señala Salavert (2015), hay que dinamizar un modelo de escuela cuya finalidad central sea el aprendizaje, de manera que converjan en un objetivo común una visión compartida de escuela, una pedagogía focalizada en el alumnado y una organización con estructuras que facilitan la comunicación y la colaboración. Y, para ello, es necesario conocer formas concretas de liderar el trabajo en el seno de la comunidad educativa para posibilitar un cambio e innovación en la escuela que den respuesta a los retos de la sociedad actual. Fullan (2020) piensa que los líderes eficaces deben estar dispuestos a reaccionar a las

nuevas tendencias, influyendo en los individuos y transformando contextos, para que las organizaciones prosperen:

"Liderar en una cultura de cambio no significa colocar a los individuos cambiados en entornos sin cambios. Más bien, los líderes del cambio trabajan en el cambio de contexto, ayudando a crear nuevos entornos propicios para el aprendizaje y el intercambio de ese aprendizaje" (p. 81).

Desde esta perspectiva, como aporta Bolívar (2019a), el liderazgo pedagógico o educativo se entiende dentro de una visión integrada de la mejora de la escuela influyendo en el profesorado para que posibiliten la calidad en la educación, creando condiciones y promoviendo contextos (organizativos y profesionales) que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje en el alumnado.

El desarrollo de un liderazgo compartido en el que los docentes asumen responsabilidades, colaboran y distribuyen las tareas, implica una mayor coordinación para realizar un buen trabajo en equipo dentro de la comunidad educativa y mejorar todos los procesos organizativos en el colegio¹, como sello distintivo del liderazgo distribuido: "no se trata de que se establezcan roles y responsabilidades, distribuidas por generosos y estratégicos líderes, sino que se entienda como un proceso surgido de manera espontánea, con actividades compartidas que fluyen a lo largo y ancho de la organización" (MacBeath, 2015, p. 58).

Por tanto, dirigir un centro escolar no es distribuir tareas y actividades entre el profesorado y en el mismo equipo directivo. El liderazgo compartido debe posibilitar un compromiso personal y colectivo de los profesores y las profesoras con el proceso de aprendizaje significativo del alumnado. El líder educativo conoce bien lo que ocurre en el seno de la escuela y en las aulas, promueve, diseña y evalúa el proyecto educativo junto al profesorado para que se produzca un cambio real en el proyecto educativo y se generen transformaciones a nivel curricular, metodológico y organizativo (Ruiz Tarragó, 2007).

Es evidente, como explica Bolívar (2019a), "que los equipos directivos tienen que liderar la dinámica educativa de la escuela, la mejora de la enseñanza y del aprendizaje" (p. 169). Por lo que el liderazgo pedagógico, el clima adecuado del trabajo docente como responsabilidad colectiva, la construcción compartida de un proyecto

colectivo en la escuela y la configuración de comunidades profesionales de enseñanza son elementos esenciales para que se produzca la mejora y transformación en las escuelas (Bolívar, 2019b).

Por tanto, desarrollar un buen liderazgo pedagógico en un centro escolar conlleva posibilitar espacios de trabajo compartido y de colaboración entre los miembros de la comunidad educativa, especialmente entre los docentes, "todos entienden que hay pautas claras y de distribución de responsabilidad" (Hargreaves y O'Connor, 2020, p. 42). Por lo que, los equipos directivos de los centros escolares deben favorecer una coordinación integradora de inquietudes y fomentar el funcionamiento colegiado de manera que se comparta una visión educativa ampliamente consensuada, se impulse el desarrollo profesional docente, se mejore la organización escolar y se fomente la responsabilidad compartida, lo que implica un cambio en la cultura que favorece el trabajo en colaboración (Murillo, 2006). Este impulso hacia la implicación de todos en un trabajo colaborativo se convierte en exigencia para la dirección de los colegios, ya que, en la línea que aporta Gómez-Jarabo y Cabañero (2021), "la innovación y la mejora de la práctica profesional no se puede lograr de forma aislada y en solitario" (p. 254).

El liderazgo compartido ha de favorecer a su vez la experiencia cooperativa desde una perspectiva crítica. El profesorado ha de mejorar como profesional reflexivo que analiza y trabaja de forma colaborativa (Gairín, 2004). Por tanto, se lidera desde planteamientos pedagógicos experimentados en el aula, desde la experiencia en el desarrollo de procesos de aprendizaje y la reflexión compartida entre los docentes sobre logros alcanzados y dificultades encontradas en la enseñanza, la aplicación de metodologías que mejoran el trabajo del alumnado y la concreción del mismo proyecto educativo del centro escolar.

Definir las funciones directivas desde una perspectiva de liderazgo pedagógico compartido, implica hacer referencia a una dirección escolar orientada a la mejora del aprendizaje del alumnado, capaces de influir en los procesos educativos de las aulas y transformarlas en nuevos escenarios de aprendizaje (González, 2019). De acuerdo con esta misma autora, es clave en la

dirección pedagógica: la construcción de proyectos educativos a largo plazo, en colaboración y con el trabajo de equipo de los docentes, cultivar un clima propicio al aprendizaje asegurando la coherencia y coordinación del currículo, mejorar el desarrollo profesional docente y promover la implicación de las familias y conexión con el entorno.

Esta visión de las funciones de la dirección implica participación, diálogo, responsabilidad y proyecto construido por todas las personas que pertenecen a la comunidad educativa; conlleva impulsar un liderazgo compartido construido con la aportación de las visiones y los pensamientos de todas las personas implicadas, el compromiso colectivo para mejorar la escuela y la colaboración docente con el foco prioritario sobre el aprendizaje de los estudiantes (López Yáñez, 2019). Por tanto, el liderazgo pedagógico se convierte, como aportan Hargreaves y Fink (2008), en clave esencial para alcanzar un desarrollo profundo y significativo en el aprendizaje del alumnado, ya que la dirección tiene conocimiento de las estrategias metodológicas, el trabajo cooperativo o los proyectos educativos de aula, el trabajo de equipo del profesorado y la mejora constante de la práctica docente.

Lo que nos hace pensar en la mejora del liderazgo escolar (Pont, Nusche y Moorman, 2009) teniendo en cuenta la concreción del proyecto educativo de la escuela y la concreción del aprendizaje en las aulas, asumiendo desde la dirección escolar un rol activo en la transformación y el cambio del proceso pedagógico del colegio. Para ello, es importante la reflexión compartida en el claustro sobre la práctica docente, afianzar el proceso de aprendizaje y experimentar, aprender y consolidar con progresiva profundidad los descubrimientos personales y colectivos (Fullan, 2019).

Mejorar el liderazgo escolar implica, entre otros aspectos, redefinir las funciones y responsabilidades de los directores y directoras de los centros escolares y realizar una adecuada distribución del trabajo (Red Diálogo Educativo, 2020). De esta forma se posibilita un liderazgo compartido capaz de llevar a cabo transformaciones escolares sistémicas que afecten a toda la comunidad educativa y a todas las dimensiones esenciales del proyecto educativo, impulsando un liderazgo transformacional que posibilita "procesos organizativos que promueven su capacidad para

la innovación" (Bolívar, 2019a, p. 179). De acuerdo con Ruiz Tarragó (2007) se han de transformar el currículo, las metodologías, la evaluación, los roles de las personas, tanto del alumnado como del profesorado, la organización y los espacios.

Los líderes pedagógicos se comprometen con una transformación profunda en la escuela que implica un aprendizaje renovado, pero su visión debe llevarlos a compartir metas más ambiciosas: cambiar el mundo, conseguir una sociedad mejor, más humana (Del Pozo, Miró, Horch y Cortacans, 2016). Es docente y líder pedagógico con un compromiso social, posibilitando objetivos inclusivos en los procesos de aprendizaje y promoviendo eficazmente la justicia social como elemento clave para conseguir una mejora de la escuela que lleve a una transformación social (Bolívar, López y Murillo, 2013), para responder a los retos de la sociedad actual desde una perspectiva solidaria y de justicia social.

Desde esta perspectiva de cambio y transformación de las escuelas en organizaciones que aprenden y la necesaria innovación educativa en los procesos de aprendizaje de los alumnos y alumnas, el presente estudio se centra en conocer qué implica dirigir un centro escolar con necesidades de compensación social, como líder pedagógico para promover los procesos de cambio e innovación educativa, y comprender las claves esenciales del liderazgo compartido como forma de impulsar la participación y el compromiso docente en las transformaciones que generan una nueva dinámica en el aprendizaje del alumnado. El centro estudiado promueve iniciativas innovadoras en el aprendizaje, a partir del compromiso del equipo directivo, para dar respuesta a las necesidades del alumnado de un contexto social de bajo nivel cultural.

Método

Diseño

Se diseña un estudio de caso como estrategia metodológica, enmarcado en la investigación cualitativa de la dirección de un centro escolar que lidera procesos de innovación educativa en el colegio. A través de este diseño se ha observado el

liderazgo compartido desarrollado por la dirección escolar y sus implicaciones para toda la comunidad educativa.

Participantes

El estudio se realiza en un centro escolar situado en un contexto social de vulnerabilidad por presentar sus vecinos baja cualificación laboral y formativa, con altos índices de desempleo, economía sumergida y precariedad en el trabajo. Participan un total de 25 sujetos, representando a los diferentes agentes educativos del proyecto escolar: equipo directivo del centro -director y jefa de estudios-, profesorado, alumnado y familias, tal como se recoge en la siguiente tabla en la que se incorporan los diferentes códigos para su identificación en el análisis de los resultados:

Tabla I. Participantes

Equipo directivo	Director (D) y Jefa de Estudios (J)
Profesorado	8 (P1- P8)
Familias	3 (F1- F3)
Alumnado	12 (A)

Fuente: Elaboración propia.

Instrumentos

Para la recogida de la información se ha utilizado, por un lado, la observación y análisis de la documentación interna del centro, junto con el desarrollo de entrevistas semiestructuradas con los participantes de manera individual con todos ellos, excepto con el alumnado con el que se lleva a cabo una entrevista grupal. En las entrevistas se han explorado dimensiones relacionadas con el liderazgo de la dirección, procesos metodológicos en el aula, organización escolar, aprendizaje del alumnado, formación del profesorado y trabajo en equipo.

A través de estas técnicas se han explorado todas aquellas dimensiones que relaciona a la dirección del centro con los procesos de aprendizaje, analizando como se implementan las nuevas metodologías y las transformaciones escolares en el colegio y como son impulsadas desde el liderazgo compartido.

Procedimiento

La investigación se ha desarrollado como proceso dinámico comprendido entre octubre de 2014 y octubre de 2015. Se informó a los participantes sobre la voluntariedad y finalidad del estudio y confidencialidad de los datos recabados. Tras la recogida de la información se procedió a su análisis y categorización, valorando todas las aportaciones, ya que cada acción, acontecimiento y opinión forma parte de la construcción general de un mapa de ideas claves o categorías identificadas en el estudio de caso. Para ello se ha utilizado la aplicación Atlas.ti, resultando las siguientes categorías de análisis, que son claves esenciales de la investigación:

- Fundamentos educativos de la dirección: modelo de escuela, convicciones personales, visión de conjunto, inicios dirección y formación personal.
- Contexto: realidad social del entorno del centro escolar.
- Comunidad educativa: familias, alumnado y profesorado.
- Formación del equipo directivo y del profesorado.
- Liderazgo pedagógico: equipo directivo, trabajo cooperativo y liderazgo profesorado.
- Innovación educativa y procesos de aprendizaje: metodologías, diseño de espacios, organización y evaluación.

Resultados

Los resultados obtenidos han permitido conocer el modelo de liderazgo pedagógico impulsado por la dirección del centro escolar, observando y analizando las claves esenciales desarrolladas para promover la innovación educativa y nuevos enfoques de aprendizaje.

Las aportaciones de los participantes, las observaciones realizadas y la documentación analizada han puesto de manifiesto como se desarrolla el liderazgo compartido de la dirección del centro escolar para impulsar la innovación educativa.

En primer lugar, los resultados muestran la influencia de los planteamientos educativos y convicciones de la persona que dirige el centro escolar sobre los objetivos que quiere conseguir a largo plazo y sobre las finalidades educativas que sustentan el proyecto

docente. Todo ello se concreta en un modelo de escuela deseado que se percibe desde el profesorado: «la dirección del centro tiene una visión general amplia de a donde vamos a corto y medio plazo» (P-2), ya que «es una persona con mucha voluntad de servicio, mucha dedicación y con visión de futuro» (P-1).

De igual forma, el profesorado del centro considera que desde la dirección se transmite claridad en las ideas, ilusión y convicción en los planteamientos educativos y de trabajo: «él (dirección) tiene muy claro cual es la línea en innovación educativa» (P-4). Y se impulsa en el centro escolar la formación, el acompañamiento del profesorado y el trabajo en equipo como forma de construir un proyecto educativo que responda al contexto social de la barriada en la que se encuentra el colegio:

«La barriada en la que nosotros nos ubicamos es una barriada con un contexto cultural medio, más bien bajo. Normalmente nos encontramos con familias desestructuradas, familias que tienen pocos recursos, tanto a nivel económico como a nivel cultural. Esto influye bastante en el día a día de nuestros alumnos y en la enseñanza-aprendizaje que llevamos a cabo con ellos» (P-1).

Un segundo aspecto para considerar en la investigación es la importancia de los procesos de formación como forma de impulsar el liderazgo pedagógico y los procesos de transformación e innovación educativa. El profesorado valora de forma positiva la formación de la dirección: «una cosa que ha hecho bien es formarse antes de empezar a plantar cambios» (P-4), y el equipo directivo considera que la «la formación y la reflexión es fundamental para el cambio educativo» (J), posibilitando una formación contextualizada que analiza las dificultades que aparecen cuando se implementan nuevos procesos de aprendizaje novedosos y nuevas metodologías en la enseñanza.

El trabajo en equipo es la tercera clave implícita en el liderazgo compartido de la dirección del colegio. Se lidera en la medida que se organiza para implementar un proyecto común, se coordinan bien todas las acciones y actividades del colegio y se posibilita la implicación de todo el profesorado y un buen clima de trabajo al propiciar el diálogo y por la misma actitud de escucha atenta que favorece la comunicación: «siempre escucha todas las

opiniones; nunca se impone algo porque él (dirección) lo diga; al contrario, si la mayoría tienen otra opinión o no quieren hacer algo, él escucha y acepta lo que se le dice» (P-3).

La dirección del centro promueve la participación y corresponsabilidad de la comunidad educativa por medio de reuniones programadas: «tenemos una reunión quincenal (equipo directivo y coordinadores de etapas educativas) donde todos nos escuchamos y aportamos ideas; de ahí han surgido muchas ideas del cambio, y a su vez los coordinadores los llevan a sus equipos» (J). Es decir, se comparten visiones de aprendizaje y metodológicas que van acercando a un grupo de docentes a objetivos comunes que se han marcado como realizables dentro de la programación del centro y del aula: «trabajar en un equipo significa que el equipo funciona porque las expectativas son las mismas» (J).

El líder pedagógico dinamiza, por tanto, desde la dirección del centro educativo una cultura escolar de participación corresponsable, estableciendo estructuras flexibles al servicio del proyecto compartido a través del compromiso docente:

«La participación es importante y sólo se consigue con el protagonismo de todo el profesorado. Si la participación se limita a pedir opinión, estaré trabajando con unos maravillosos asistentes, pero no estaré trabajando con personas autónomas que realmente llevan adelante un proyecto» (D).

Esta visión que tiene el equipo directivo del colegio sobre la participación y el protagonismo del profesorado es el germen de una dinámica de liderazgo compartido y sostenible que se impulsa en la comunidad educativa, tal como aporta la jefa de estudios del centro, «los líderes no son solamente el equipo directivo, dentro del profesorado también hay líderes pedagógicos que animan y aportan el trabajo que se realiza en el colegio» (J).

La dirección favorece el liderazgo compartido en la medida que se parte de una visión de aprendizaje construida con la participación de todos y de un proyecto educativo que es asumido con responsabilidad por todo el claustro: «es importante que no sea sólo la visión del director, tiene que ser una visión compartida con el claustro y el resto de la comunidad educativa» (J).

Esto es lo que da valor a la comunidad educativa de aprendizaje, el proyecto compartido y el trabajo en equipo. Es un

proyecto definido desde la implicación de todo el profesorado y miembros de la comunidad educativa, incluidas las familias: «el colegio encuentra apoyo en las madres y padres; las familias apoyan la educación. [...] La educación es una tarea común del colegio y de la familia. Hay que trabajar `cogidos de la mano´ y hacer el camino de forma conjunta» (F-2).

Igualmente, la dirección impulsa un modelo de liderazgo participativo en el que se comparte la responsabilidad, generando una nueva cultura que se abre camino cuando se trabaja en equipo y asumiendo un compromiso con una finalidad que se ha reflexionado, dialogado y consensuado. En este sentido, son significativas algunas opiniones sobre la participación y la implicación de los miembros de la comunidad educativa: «la dirección, aunque establece las directrices, sabe cómo hacer partícipe al profesorado en el proyecto de centro y en las innovaciones educativas que queremos plantear» (P-1).

Existe en el centro un buen clima de participación en el seno del equipo directivo, ya que, como indica la jefa de estudios, «todas las decisiones se toman en equipo, [...] llegando a acuerdos al confrontar las ideas» (P-2); y el mismo profesorado trabaja en colaboración, «veo un claustro dispuesto a colaborar y bastante receptivo» (P-2) que se plantea la mejora del aprendizaje, tal como lo expresa un docente del colegio; «no solo yo, los compañeros pretenden mejorar, día a día, en la calidad de enseñanza; [...] descubriendo, investigando y formándonos en equipo para avanzar» (P-1). Y el alumnado se siente motivado por la buena actitud del profesorado, «los profesores del colegio están contentos, se les nota en la clase la sonrisa, les gusta hacer su trabajo y esos nos da alegría» (A).

De esta forma, una de las funciones esenciales en la dirección es aunar criterios, impulsar una cultura de aprendizaje colaborativo y de reflexión sobre el proyecto de escuela deseado y establecer los medios necesarios para conseguirlo. Es decir, se promueve un liderazgo proactivo que comprometa a todos en la acción y con una visión clara de proyecto educativo compartido. Y es en el seno de la comunidad educativa donde se concreta, se diseña y se organizan los medios y recursos para posibilitar lograr los objetivos consensuados por todos.

La comunicación entre todas las personas implicadas en la comunidad educativa del colegio va generando un modelo de enseñanza-aprendizaje en la que las distintas visiones se complementan y dan paso a un proyecto cada vez más compartido. Es significativa la aportación del alumnado, «aprendemos más porque buscamos información y nos documentamos más que las cuatro líneas que vienen en el libro» (A), y de una madre del colegio opinando sobre la participación, «es un colegio donde se hacen muchas actividades y colaboran las familias. [...] la verdad es que hay bastante participación» (F-2).

Se construye una nueva forma de diseñar el aprendizaje partiendo de experiencias sencillas en el aula que generan cambios en la enseñanza y en el rol del alumnado y del profesorado. Se empieza a confrontar ideas sobre las metodologías aplicadas, organización del aula, currículum escolar, contenidos, y evaluación que conlleva un cambio e innovación educativa. Esta perspectiva genera una dinámica en la que el protagonismo de los alumnos, la investigación, la participación directa de los aprendices y las metodologías activas dan paso a un nuevo paradigma en educación.

Se lidera la participación corresponsable para dinamizar la innovación educativa en el centro escolar desde distintos ámbitos. Esta apuesta por el cambio educativo es clave para la dirección, entendiendo que la innovación educativa implica un nuevo modelo de aprendizaje en el que se incorporan nuevas metodologías para generar una mayor actividad y protagonismo en el alumnado, tal como nos aporta la dirección del centro: «La innovación educativa se aleja de la educación tradicional [...] el profesor debe dejar de ser un trasmisor de conocimiento y convertirse en un guía» (D).

La apuesta por un modelo de liderazgo compartido favorece que los miembros de la comunidad educativa están al servicio de la mejora permanente del aprendizaje, buscando espacios de encuentro entre ellos para trabajar y realizar proyectos colectivos. Esto implica asumir desde la dirección del centro un cambio de organización en el trabajo docente, dedicando más tiempo al trabajo en equipo, a la misma formación e investigación del profesorado y al diseño de proyectos curriculares por ciclos y etapas escolares, por lo que es necesario, «cambiar la estructura de trabajo y dedicar más tiempo a las reuniones de los equipos docentes para que el

profesorado investigue y elabore proyectos comunes» (D).

Aunque la dirección del centro y la misma coordinación del equipo directivo son claves, no menos importante es el trabajo de los docentes en el diseño del aprendizaje y su desarrollo en el aula; por lo que el liderazgo pedagógico del profesorado se convierte en clave imprescindible en la transformación del modelo de aprendizaje en el centro escolar.

Se han observado estrategias docentes adoptadas para generar el trabajo y el liderazgo compartido, en ellas, la implicación del profesorado y las aportaciones que se realizan tanto a nivel personal como en los distintos equipos que forman parte de la organización del centro escolar:

— Reuniones semanales del Equipo Directivo y del Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica para programar el trabajo docente en las aulas introduciendo nuevos procesos de aprendizaje y metodologías.

— Planificación del trabajo de los equipos docentes para que sea eficaz la programación de proyectos de ciclos y etapas educativas. Hacer de las reuniones un laboratorio de experiencias metodológicas y de aprendizaje.

— Reuniones de formación para impulsar la innovación educativa a través de iniciativas del profesorado, de experiencias y exposición de proyectos de aula.

— Trabajar como claustro, al menos, un proyecto trimestral organizado por etapas; consensado, coordinado y organizado en todo el centro con la participación de toda la comunidad educativa.

— Implicar a las familias a través de las tutorías en los proyectos diseñados; reflexionar con ellas en reuniones de tutorías y en el mismo Consejo Escolar.

Estas estrategias se han consolidado como proceso gradual en el colegio que se acepta, se comprende y se aprende sobre la marcha: «proceso lento del cambio para que todos los vayan asumiendo. Esto ha sido importante. Ha sido un cambio grande pero dentro de un proceso gradual de implantación» (P-8). Se constata que los cambios necesitan tiempo para que realmente exista una implicación responsable en el proceso de innovación educativa, diálogo y buena coordinación de tareas, de tal manera que a través

del liderazgo compartido haya convergencia de ideas y acciones cooperativas en el centro escolar.

No todo el desarrollo del cambio educativo promovido se ha valorado como satisfactorio, aparecen dificultades como la acomodación del profesorado, la necesidad de dedicar más tiempo en programar y preparar las clases, la inseguridad, falta de confianza y el cambio de mentalidad de los docentes ante lo novedoso, una necesaria mejora en la organización del centro y sistematización de los procesos de aprendizaje y la formación reflexiva del profesorado, tal como se expone en la siguiente cita: «al principio hubo mucha resistencia por la falta de tiempo para tener sesiones de formación a lo largo del curso. El profesorado al tener poca formación e información no lo veían tan claro, costaba mucho trabajo ilusionarse» (P-3).

El equipo directivo del centro afronta estas dificultades y desafíos, pero «*sin caer en el entusiasmo irresponsable*» (D), ya que la cotidianidad y la realidad hace que se asuma un análisis real de la situación, comprendiendo y valorando la complejidad del proyecto de innovación educativa emprendido, el trabajo que requiere, el esfuerzo y la adaptación al nuevo enfoque de enseñanza-aprendizaje.

Discusión

La literatura relacionada evidencia la necesidad de liderar un cambio de modelo de aprendizaje en el sistema educativo para que responda de forma más directa y participativa a las experiencias y vivencias que pueden aportar las comunidades educativas a los desafíos actuales de la sociedad (Gerver, 2019). Sin embargo, la cultura escolar actual no favorece estos modelos de participación, por lo que aprender de las experiencias docentes que están aportando buenas prácticas de liderazgo compartido es un objetivo permanente, al que contribuye los resultados de este trabajo. De acuerdo con Del Pozo, Miró, Horch y Cortacans (2016), apostar por una escuela que aprende es tener una visión de liderazgo nueva que favorezca el trabajo en equipo y "requiere una mirada a lo lejos. Quien solo mira al pasado, ni siquiera verá el presente" (p. 35).

En este sentido y tal como se ha puesto de manifiesto con este trabajo, se lidera de forma corresponsable si realmente se cree y se apuesta por un modelo de liderazgo compartido:

El liderazgo de un centro educativo no se limita al director, ni siquiera a sus profesores. Se extiende a todas las personas, comunidades y redes, y atraviesa todos los estamentos del organismo. Nadie ha de distribuir el liderazgo en un centro; ya lo está (Hargreaves y Fink, 2008, p. 121).

Los resultados obtenidos han identificado las dimensiones fundamentales necesarias dentro de la cultura organizativa de un centro escolar para construir un modelo de liderazgo pedagógico compartido. Siguiendo la propuesta de Murillo (2006) estas dimensiones se construyen a partir de un liderazgo compartido centrado en las personas, con visión de futuro y capacidad de asumir riesgos, en el que las cuestiones pedagógicas son las más significativas en la escuela y bien formado en procesos de cambio educativo.

Los líderes pedagógicos, con visión de proyecto colectivo, posibilitan una organización escolar más participativa, escuchan y generan confianza en los docentes para que la colaboración sea más real y efectiva con la aportación de todos (Del Pozo, Miró, Horch y Cortacans, 2016).

Se trata de generar un compromiso en el profesorado y en el equipo directivo en la búsqueda de la mejora del aprendizaje, tal como han mostrado los resultados de la presente investigación, construidas con la aportación de todos, del diálogo y del consenso; ya que, como aportan Ritacco y Bolívar (2016, p. 12), "son los propios establecimientos escolares y sus líderes y equipos directivos los que, prioritariamente, deben responsabilizarse de la mejora de su escuela y, consiguientemente, generar los correspondientes procesos".

Para ello, es necesario que se produzcan interacciones entre el profesorado del centro escolar entorno a un propósito colectivo. Tal como expone Vázquez (2013), "el liderazgo es una construcción social que emerge, opera y cambia en el contexto cultural, micropolítico y social a través de las interacciones entre los agentes implicados, dirección, profesorado y también las familias" (p. 93). Bajo este marco y tal como han mostrado los resultados

obtenidos en el momento que el profesorado del colegio se relaciona, trabaja de forma cooperativa se compromete en la mejora del aprendizaje del alumnado y se consensuan criterios basados en experiencias colectivas y se promueve un diálogo sobre las prácticas docentes, se empieza a funcionar como comunidad profesional de aprendizaje (Hargreaves y Fullan, 2014).

El trabajo del profesorado adquiere valor colectivo en la medida que se construye un trabajo de equipo indispensable el trabajo en equipo de los docentes implicados en el proceso de aprendizaje (Delors, 1996), constituyéndose en claustro que crece como comunidad profesional de aprendizaje, en la medida que se mejoran los procesos de enseñanza de los estudiantes, los educadores participan en su propio aprendizaje profesional continuo y la misma organización aprende colectivamente e investiga para resolver problemas (Hargreaves y O'Connor, 2020).

En la investigación desarrollada en el centro escolar, se ha evidenciado la importancia de la participación activa de los docentes en la construcción de escenarios académicos y comunidades profesionales de aprendizaje, lo cual se convierte en un desafío clave para que todo el profesorado se implique y comprometa; docentes que planifican juntos, dialogan y trabajan como equipo (Hargreaves y Fullan, 2014). En esta dirección y tal como se ha mostrado en la presente investigación al posibilitar desde la dirección de un centro una organización más horizontal, que afronta problemas reales y se plantea la mejora permanente (Gairín y Mercader, 2018), se facilita el encuentro para programar de forma conjunta y buscar alternativas que transformen los procesos de aprendizaje.

A modo de conclusiones, los resultados del estudio realizado permiten identificar las siguientes claves del liderazgo compartido necesarias para impulsar el cambio y la innovación educativa a partir de los diferentes agentes involucrados:

— El compromiso docente del profesorado como líderes y agentes activos para el cambio y la innovación educativa en el centro escolar.

- La verdadera transformación y cambio de paradigma se basa en el protagonismo del alumnado en la medida que se responsabilizan, investigan, analizan e indagan para aprender de forma activa.
- La transformación educativa es sistémica, afecta a todo el centro, a todas las etapas educativas y se implica y compromete toda la comunidad educativa.
- La transformación y el cambio educativo se visualiza en las aulas al aplicar metodologías concretas que dinamizan de otra manera los procesos de aprendizaje.
- Toda la comunidad educativa está implicada en el proceso de cambio, por lo que las familias conocen y participan en el proyecto educativo.

En el caso investigado, es la dirección del colegio la que inicia el proceso de innovación educativa en el centro escolar. Pensamos que esta cuestión ha sido determinante para comprender cómo se ha desarrollado la implantación de un nuevo modelo de enseñanza y las transformaciones del colegio. La dirección se convierte en el principal impulsor de innovación en la educación, poniendo en práctica un liderazgo pedagógico compartido. Lidera el cambio educativo en el colegio y prioriza la formación, la animación y el compromiso del profesorado del centro.

De nada puede servir la convicción personal de la dirección sin el compromiso decidido de los docentes por asumir otro modelo de aprendizaje. Por lo que, se empieza a compartir una nueva visión de aprendizaje y del trabajo en equipo del profesorado para impulsar de forma colaborativa un proyecto común. Así pues, es posible afirmar que la implicación del equipo directivo en el proceso de innovación educativa en un colegio es imprescindible, pero que sin el trabajo compartido del claustro de profesores y profesoras se hace imposible desarrollarlo. El equilibrio entre el compromiso del equipo directivo y del claustro es esencial para impulsar la transformación del centro escolar en su conjunto.

Referencias

Bolívar, A.; López, J.; Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.

Aguilar Trujillo, Juan (2021). Liderazgo compartido para el cambio educativo y la mejora del aprendizaje. Un estudio de caso. DEDIKA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, N.º 19, 2021, 383-402. ISSN: 2182-018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi19.21893>

Bolívar, A. (2019a). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Madrid: Arco.

Bolívar, A. (2019b). Marco español para la dirección escolar e identidad profesional: Contexto, desarrollo e implicaciones. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(114).

<https://doi.org/10.14507/epaa.27.4544> Este artículo forma parte del número especial, *Estándares y Competencias en Gestión Educativa: Perspectivas Globales, Comparativas y Críticas*, editado por Augusto Riveros and Wei Wei.

Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana.

Del Pozo, M.; Miró, N.; Horch, M.; Cortacans, C. (2016). *Aprender hoy y liderar mañana*. Barcelona: Tekman.

Fullan, M. (2019). *El matiz. Por qué unos líderes triunfan y otros fracasan*. Madrid: Morata.

Fullan, M. (2020). *Liderar en una cultura de cambio*. Madrid: Morata.

Gairín, J. (2004). La dirección escolar como promotora de los planteamientos institucionales. En la dirección de los centros docentes. *Enseñanza*, 22, 159-191. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:20279/direccion_promotora.pdf

Gairín, J.; Mercader, C. (2018). *Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones*. Madrid: Wolters Kluwer.

Gerver, R. (2019). *Manifiesto por el cambio*. Madrid: SM.

Gómez-Jarabago, I.; Cabañero, J. (2021). La colaboración entre el profesorado. En Gairín, J; Ion, G. (eds.), *Prácticas educativas Basadas en Evidencias. Reflexiones, estrategias y buenas prácticas* (pp. 241-257). Madrid: Narcea.

González, M. T. (2019). El liderazgo pedagógico desde la Dirección, una palanca para la mejora escolar. *Cuadernos de Pedagogía*, 503 (noviembre), 65-70. Madrid: Wolters Kluwer.

Hargreaves, A.; Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Morata.

Hargreaves, A.; Fullan, M. (2014). *Capital profesional. Transformar la enseñanza en cada escuela*. Madrid: Morata.

Hargreaves, A.; O'Connor, M. T. (2020). *Profesionalismo colaborativo*. Madrid: Morata.

Imbernón, F. (2017). *Ser docente en una sociedad compleja. La difícil tarea de enseñar*. Barcelona: Graó.

López Yáñez, J. (2019). Vertebrar la organización escolar alrededor del aprendizaje. *Cuadernos de Pedagogía*, 503 (noviembre), 54-59. Madrid: Wolters Kluwer.

Aguilar Trujillo, Juan (2021). *Liderazgo compartido para el cambio educativo y la mejora del aprendizaje. Un estudio de caso*. DEDIcA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, N.º 19, 2021, 383-402. ISSN: 2182-018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi19.21893>

MacBeath, J. (2015). El liderazgo es para el aprendizaje. *Cuadernos de Pedagogía*, 452 (enero), 54-58. Madrid: Wolters Kluwer.

Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE*, 4(4e). http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_htm.htm

Pont, B.; Nusche, D.; Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. Volumen 1: política y práctica. OCDE. <https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>

Red por el Diálogo Educativo (2020). Hacia el diseño de un modelo de organización consensuado. En Fernández-Enguita, M. (Coord.) *La organización escolar. Repensando la caja negra para poder salir de ella*, pp. 17-33. ANELE-REDE. https://www.dialogorede.es/wp-content/uploads/2020/12/5-libro_organizacion-escolar.pdf

Ritacco, M.; Bolívar, A. (2016). Impacto del modelo español de dirección escolar en la identidad profesional los líderes escolares. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 24(119), 1-35. <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.24.2512>

Romera, M. (2019). *La escuela que yo quiero*. Barcelona: Destino.

Ruiz Tarragó, F. (2007): *La nueva educación*. Madrid: LID Ed. Empresarial.

Salavert, R. (2015). El aprendizaje, eje central de la escuela del siglo XXI. *Cuadernos de Pedagogía*, 452 (enero), 59-63. Madrid: Wolters Kluwer.

Vázquez, R. (2013). *La dirección de Centros: Gestión, ética y política*. Madrid: Morata.

Para saber más del autor...

Juan Aguilar Trujillo

Diplomado en Profesorado de EGB y Licenciado en Pedagogía.

Doctorando de la Universidad de Málaga (UMA) en el Programa Educación y Comunicación Social de la Facultad de Ciencias de la Comunicación.

Colabora en la Metaevaluación del Plan de Evaluación de Centros Escolares de Andalucía (Grupo de Investigación Humanidades 0365, 2008).

Profesor con más de treinta años de experiencia docente y trabajo en equipos directivos en centros de Educación Infantil, Primaria y Secundaria de Fundación Victoria (Málaga), donde es Coordinador Pedagógico (2012/2020) de los Procesos Formativos en Innovación Educativa del Profesorado y organiza como Presidente del Comité Científico-Pedagógico el II Congreso (2012): Identidad y calidad, claves para un liderazgo educativo. Durante este período participa en seminarios y jornadas promovidas por la Red Escuelas que Aprende (Fundación Trilema).

Aguilar Trujillo, Juan (2021). Liderazgo compartido para el cambio educativo y la mejora del aprendizaje. Un estudio de caso. DEDIKA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, N.º 19, 2021, 383-402. ISSN: 2182-018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi19.21893>

Como citar este artículo...

Aguilar Trujillo, Juan (2021). Liderazgo compartido para el cambio educativo y la mejora del aprendizaje. Un estudio de caso. *DEDiCA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES*, 19, 383-402.

DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi19.21893>

¹ Con el término *colegio* nos referimos a los centros escolares que integran enseñanzas de educación infantil, primaria y secundaria.

Aguilar Trujillo, Juan (2021). Liderazgo compartido para el cambio educativo y la mejora del aprendizaje. Un estudio de caso. DEDiCA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, N.º 19, 2021, 383-402. ISSN: 2182-018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi19.21893>