

Proyecto Internacional sobre Liderazgo del Profesorado

David Frost

Noviembre 2011



El tema del informe coincide con la publicación de una noticia del proyecto ITL “Apoyando el liderazgo de los profesores en 15 países – El proyecto internacional sobre liderazgo del profesorado, Fase 1”.

En primavera de 2008, Liubica Petrovic e Ivana Cosic fueron dos estudiantes de Máster del curso sobre Liderazgo Educativo y Mejora de la Escuela co-coordinado por Sue Swaffield, en la Facultad de Educación. Ljubica e Ivana asistieron a mi seminario de la asignatura liderazgo del profesorado. La sesión estuvo basada en las estrategias, herramientas y técnicas desarrolladas durante algunos años en el contexto de *HertsCam Network*. Este programa de liderazgo de los profesores estuvo basado en los principios del liderazgo para el aprendizaje con un énfasis particular en las escuelas democráticas y el liderazgo compartido. Durante la sesión, estas dos jóvenes croatas declararon su entusiasmo y su opinión sobre la idea de que la aproximación para el apoyo del liderazgo del profesorado podría jugar un papel relevante en la construcción de las escuelas democráticas, que se encuentran en conflicto en sociedades como las suyas. Después de la sesión nos reunimos para discutir el modo en que el enfoque del *HerstCam* podía ser adaptado para su implementación con profesores en Zagreb. Este gran paso coincidió con indagaciones de académicos de otros países que parecían interesados en lanzar un proyecto internacional.

lf@educ.cam.ac.uk

www.leadershipforlearning.org.uk



En Bucarest, profesores del norte de Rumania y de la frontera de Moldavia se reúnen para compartir impresiones sobre el desarrollo de su trabajo de liderazgo. Mona Chiriac, una profesora de Stevenage, pero con nacionalidad Rumana, trabajó con un colega en Bucarest para facilitar el evento durante estos dos días.

Casi tres años después, lanzamos una noticia comentando los logros conseguidos. El Proyecto Internacional sobre Liderazgo del Profesorado (ITL) es ahora una investigación sólida y un proyecto en desarrollo con un equipo de trabajo de más de 50 expertos de 15 países que apoyan alrededor de 1000 profesores de aproximadamente 150 escuelas. Por eso ¿qué es lo que este informe destaca? Comienza explicando los orígenes y objetivos del proyecto y explorando los contextos culturales en los que este enfoque particular, que respalda el liderazgo del profesorado, fue implantado. Éste continúa con el debate sobre el liderazgo de los profesores como concepto y el enfoque particular utilizado en este proyecto. La metodología del proyecto se presenta de forma resumida en las secciones principales del informe, haciendo visibles sus actividades y presentando la evidencia de su impacto.

Orígenes y objetivos del proyecto ITL

La génesis de este acercamiento para apoyar el liderazgo del profesorado surgió en 1989 cuando trabajaba por encontrar una vía de apoyo a los profesores que se hubieran matriculado en un curso universitario de posgrado, focalizado en la mejora de las escuelas. La cuestión clave fue: ¿Cómo podría su aprendizaje profesional estar conectado con el desarrollo de su práctica en las escuelas? Desde entonces he trabajado con varios colegas, incluyendo profesores y académicos universitarios para desarrollar modelos, estrategias y herramientas de apoyo a los profesores como líderes de la innovación y el cambio (Durrant, 2004; Hill, 2011; Mylles & Frost, 2006). Esto ha sido depurado y evaluado en el contexto de *HerstCam Network*.

Hacia el otoño de 2008 habíamos identificado el potencial de los compañeros de Croacia, Grecia, Portugal, Rumania, España y Turquía. Les invitamos a acudir a una reunión exploratoria en Cambridge, en la que discutimos sobre nuestros objetivos. Estos fueron comentados en la siguiente reunión en Corinto, Grecia, pero fueron significativamente ampliados en una tercera reunión que tuvo lugar en Gordana Miljevic, en Belgrado. En nombre del Instituto de la Sociedad Plural, Gordana nos había pedido incorporar nuevos compañeros de diferentes países del sureste de Europa. Inicialmente, el interés estaba en el rol del liderazgo del profesorado en la reforma educativa, pero nuestra colaboración con OSI supuso el desarrollo de una sociedad democrática civil y la adopción de una perspectiva más afinada.

Comenzaba a apreciarse que el proyecto podía crear la diferencia no sólo en contextos post-conflictivos sino también en países donde podría estar asumido que la democracia está bien desarrollada. Los objetivos que emergieron el primer año del proyecto fueron:

- Establecer programas para apoyar el liderazgo del profesorado que es apropiado para un rango de diferente cultura/ajustes nacionales, y sensible a las oportunidades particulares que surjan de tales ajustes.
- Explorar de qué forma el desarrollo de la identidad profesional de los profesores y su estilo profesional puede contribuir a la reforma educacional en una variedad de contextos culturales y nacionales.
- Crear y/o impulsar redes de conocimiento para los profesores;
- Crear y/o impulsar una red de expertos (académicos, personal de gobierno local, personal de ONGs, políticos activistas, profesores experimentados y directores de escuela) que puedan continuar ofreciendo apoyo al desarrollo de los profesores y los colegios.
- Promover y fomentar prácticas de educación inclusiva.
- Contribuir al desarrollo de una sociedad civil democrática.

Un objetivo emergente adicional fue favorecer con una maniobra política un camino, directo e inmediato, para el crecimiento del proyecto, más que confiar en un reportaje post hoc.

En el presente, entre los miembros del proyectos se encuentran colegas procedentes de los siguientes países:

Albania, Bosnia Herzegovina, Bulgaria, Grecia, Croacia, Kosovo, Macedonia, Moldavia, Montenegro, Nueva Zelanda, Portugal, Rumania, Serbia, Turquía e Inglaterra.

Además, se han creado vínculos estrechos con colegas del oeste de Australia, Queensland y Hong Kong, siguiendo misiones de investigación por colegas de estos lugares.



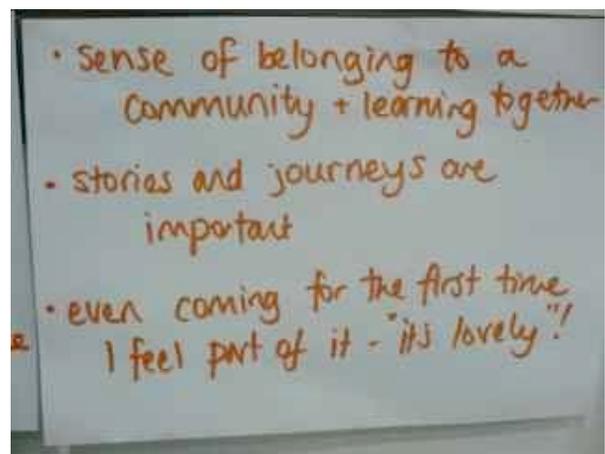
Este esquema, de uno de los encuentros del equipo internacional tenido en Corinto, Grecia, ilustra como hemos desarrollado una teoría compartida acerca del liderazgo del profesorado. Se ha generado, actualizado y redefinido a través de una intensa discusión perfilada sobre nuestra experiencia práctica en 15 países.

Contextos culturales

Fuimos conscientes de que “el préstamo político” a través de límites culturales y nacionales puede ser hazaroso e ineficiente (Phillips and Ochs, 2003, Steiner-Khamsi, 2004), por eso el primer paso fue crear un marco con permiso de todos los miembros para hacer un análisis de su contexto nacional y local. Esto informaría de su adaptación al modelo y presentaría estrategias de intervención. Estos retos culturales fueron discutidos en nuestras conferencias de equipo. En primer lugar, sobre ellos estaba la idea de que, para algunos de los países participantes, la democracia es realmente un “trabajo en proceso”. Esto puede ser un tema especialmente relevante para los países de la post-Yugoslavia, pero comienza a ser evidente para todos los países participantes, que la existencia de unos derechos democráticos formales no se traslada necesariamente en una democracia real en la vida diaria de las personas (Zakaria, 1997). En algunos de los sistemas educativos de los países con los que trabajamos, la experiencia de los profesores se caracteriza por ser jerárquica y autoritaria, en lugar de colegiada y de respeto mutuo entre los profesionales. Un estudio comisionado por Educación Internacional nos permitió preguntar a profesores de 20 países por sus percepciones sobre la voz que habían tenido y el rol que habían desempeñado en su faceta profesional. La sensación general parece ser que los profesores se ven a sí mismos como “mudos”, como uno de los profesores señaló. En la mayoría de los casos, el ambiente político propicia que los profesores permanezcan como “los fantasmas del festín” (Bangs and Frost, 2011). Aproximaciones centralistas a la reforma intentan ser conducidas por los gobiernos que necesitan incrementar sus resultados nacionales en rankings como PISA, que inevitablemente conducen a estrategias de cambio jerarquizadas basadas en las bajas expectativas de los profesores. Los interesados en el proyecto ITL muestran una perspectiva alternativa, que reconoce que el sentimiento de autoeficacia y poder es la clave de la innovación y la mejora.



Una visita a un colegio de Estambul fue parte de un encuentro amistoso que se convirtió en uno de los eventos de la red más numerosos con la participación de 600 profesores y políticos locales. El liderazgo del profesor fue muy bien acogido en Turquía.



Este esquema proviene de una actividad de una de las reuniones del equipo internacional. Ilustra el rol de las comunidades de aprendizaje como estrategia para mejorar el

Concepto de liderazgo del profesorado

El liderazgo del profesorado es visto como la clave para el desarrollo profesional docente y el soporte de la reforma educativa; es apoyado en muchas partes del mundo, particularmente en USA (Katzenmeyer & Moller, 2001; Lieberman & Miller, 2004; York-Barr & Duke, 2004). Sin embargo, la postura dominante asume que tal liderazgo es únicamente adoptado por individuos con aptitudes especiales que son elegidos para desempeñar roles como líderes de los profesores (Teacher Leadership Exploratory Consortium, 2011).

El concepto de liderazgo distribuido se ha extendido considerablemente (Bennett et al., 2003; MacBeath et al., 2004; Spillane, 2006) y ha sido apoyado por la OCDE (Pont, Nusche & Morman, 2008) pero, en la práctica, una postura basada en la asunción de la ciencia organizacional trata de restringir el ejercicio del liderazgo con todas esas posiciones formales. Por el contrario, el enfoque particular del proyecto de ITL asume que todos los profesores tienen la capacidad de favorecer la innovación, que ellos están preparados para ejercer el liderazgo (Lambert, 1998) y que ese liderazgo puede ser cultivado en todos los profesionales de la educación si reciben el apoyo necesario.

En el proyecto ITL, ha sido demostrado que es posible construir "comunidades de aprendizaje profesional" (Bolam et al., 2005) en las que los profesores lideran procesos de investigación basados en el desarrollo y generan conocimiento compartido sobre innovación pedagógica. Esta aproximación se centra en realzar la condición humana y el desarrollo de una cultura de responsabilidad compartida para la reforma y el éxito en los resultados de aprendizaje de todos los estudiantes. En el proyecto ITL hay una asunción compartida de que todos los miembros de las comunidades de aprendizaje tienen capacidad para liderar, por lo que no depende de la posición designada por una autoridad. El concepto de profesor-líder desarrollado proviene de un marco que permite a los profesores iniciar y liderar proyectos, que pueden ser implementados durante un curso académico. En el programa *HertsCam* esto se explica con una diapositiva de power point presentada abajo, en la Figura 1.



Jo and Val son ambas profesoras en las escuelas *HerstCam*. Jo Mylles es subdirectora del colegio Sir John Lowes y Val Hill es subdirectora del Instituto Birchwood. Ellas son investigadoras y expertas en apoyar el liderazgo del profesor. Diseñaron y guiaron talleres en el último encuentro internacional en Bulgaria.

Otro asunto clave es que, para ser capaz de ejercer el liderazgo, los profesores necesitan reflexionar y también dispone de andamiajes y soportes. Esto puede tomar la forma de materiales de asesoramiento, programas de talleres y herramientas para la planificación y reflexión. El apoyo puede ser ofrecido por grupos de profesores expertos en escuelas y agencias externas como universidades con académicos y activistas de ONGs.

Desarrollo del trabajo de los profesores-líderes

Los profesores, con o sin posición o responsabilidad:

- Toman la iniciativa de mejorar su práctica.
- Actúan de forma estratégica con sus colegas para favorecer el cambio
- Se reúnen y utilizan pruebas en procesos de colaboración
- Contribuyen a la creación y diseminación de conocimiento profesional

Figura 1. Desarrollo del trabajo de profesores-líderes

El establecimiento de una red de acuerdos entre los profesores permite compartir experiencias sobre su liderazgo e inspirar otras que sean también útiles. Además, se ha asumido que el liderazgo de los profesores florecerá únicamente cuando exista buena disposición para desarrollar las condiciones de organización en una escuela particular. Esto demanda que los miembros del equipo del proyecto entablen diálogo con los directores de los colegios con la intención de apoyar sus estrategias para desarrollar la cultura escolar.



El telón de fondo para nuestro encuentro en las montañas de Mavrovo, Macedonia, ayudó a estimular nuestra imaginación y reconocer el valor de la colaboración internacional.

Metodología del proyecto

Es apropiado que un proyecto que persigue apoyar el liderazgo del profesor se dibuje sobre la experiencia y la expertidad de los profesores líderes del mismo. Aunque el proyecto está coordinado desde Cambridge, está liderado por un equipo de investigadores miembros del grupo de tutores del *HertsCam*. Estos individuos son graduados de *HerstCam MEd* en Liderazgo educativo y aprendizaje y han dado clases, tanto en Másteres como en Programas de Certificado de Nivel, desarrollando también posiciones de liderazgo en sus escuelas. El equipo internacional completo cuenta con profesionales con formación académica y algunos profesores, pero la mayoría son activistas de ONGs como "El Centro Educativo Pro Didáctica" en Moldavia o "proMENTE investigación social, Sarajevo".

Las habilidades y perspectivas de los profesores son particularmente útiles en nuestro equipo de conferencias que ha tenido hasta ahora 5 encuentros, desde Noviembre de 2008, en Cambridge (Inglaterra), Corinto (Grecia), Belgrado (Serbia), Mavrovo (Macedonia) y Veliko Tarnovo (Bulgaria). Los encuentros han contado con 35 ó 40 personas, normalmente se han desarrollado en dos días en un hotel o en un edificio universitario. El coste del viaje y el alojamiento es considerable por eso es crucial potenciar al máximo su aprovechamiento, mediante el diseño de actividades que sean productivas y ofrezcan resultados tangibles. La conversación es siempre intensa y evidencia la importancia de compartir experiencias y realizar una evaluación colectiva, así como reflexionar sobre informes de los datos analizados y de otros nuevos. Las actividades de debate están muy estructuradas y el efecto total tiene que ser inspirador, con la intención de apoyar las acciones realizadas en los contextos locales.

Cada evento es cuidadosamente documentado, utilizando una gama de material visual y textual para ayudar a los miembros del equipo a mantener su conexión con el proceso. Esto también sirve para incluir a los miembros que no fueron capaces de participar en la conferencia. Entre las reuniones, la colaboración entre los miembros del proyecto ITL se mantiene utilizando los servicios informáticos de la Universidad de Cambridge, distribuyendo mensualmente folletos informativos y compartiendo fuentes documentales y artículos. Los miembros del equipo de Cambridge también ofrecen apoyo a los compañeros del proyecto a través de email pero



Majda Josevska es una joven investigadora que ha ayudado a ofrecer apoyo al liderazgo de los profesores en Macedonia y es parte del equipo de investigación de Cambridge. En la reciente conferencia en Bulgaria trabajó con Caroline Creaby y James Underwood desde Cambridge, en su calidad de investigadora.

1. Con gratitud, reconocemos la generosidad de las Fundaciones de Sociedad Plural en la asunción de estos gastos y la financiación de otras dimensiones del proyecto.

también visitando los lugares de origen de los participantes. Hasta ahora se han realizado visitas a Ohrid (Macedonia), Atenas (Grecia), Estambul (Turquía), Pristina (Kosovo), Zagreb (Croacia), Sofía y Veliko Tarnovo (Bulgaria), Niksic (Montenegro), Bucarest (Rumanía) y Belgrado (Serbia).

La metodología del proyecto es la utilizada en el proyecto *Carpe Vitam Leadership for Learning* (Frost, 2008a) y puede ser descrita como investigación acción colaborativa, tanto a nivel de desarrollo como discursivo. Incluye trabajo práctico para crear programas de apoyo a los profesores que pretenden redefinir sus roles, como "familia profesional" (Hoyle, 1972) o "campeones de la innovación" (Frost, 2008b). Algunos datos se emplean para informar del desarrollo de estrategias adaptadas a cada nación y contexto institucional. Como en el proyecto *Carpe Vitam* (LfL), los principios y dilemas son procesados a través de debates críticos entre el equipo de trabajo y, más profundamente, por medio de conferencias internacionales y una red de profesionales participantes.

Miembros del equipo del proyecto diseñan programas de apoyo para el liderazgo del profesorado, colaborando con colegios y otras instituciones que tienen la capacidad de proveer soporte práctico y de financiación. El diseño de estos programas se realiza con el análisis de los contextos culturales, tanto nacionales como de aquellas escuelas particulares que acoge. Estrategias, herramientas y materiales desarrollados en Inglaterra se ofrecen a todos los participantes del proyecto para su posible adaptación al contexto nacional. Una vez en marcha, los programas de apoyo son observados y evaluados, utilizando los datos recogidos a través de las herramientas facilitadas por el equipo de Cambridge.

El desarrollo de la práctica y su comprensión son temas para el debate crítico en las reuniones del equipo del proyecto, como se ha señalado anteriormente. Además, es un objetivo clave concertar conferencias internacionales para investigadores, directores de colegios, profesores, asesores locales, personal de ONGs y otros interesados en participar en la reflexión y el debate sobre los resultados del proyecto.

Un objetivo clave es construir la capacidad de identificar a aquellos que tienen el potencial de facilitar el liderazgo de los profesores, ofreciéndoles formación y ayuda que les permita convertirse en proveedores efectivos.



Paul Rose es subdirector en Stevenage. Aquí está sentado con Jelena Vranjesevia en Belgrado, conociendo la música folclórica de los Balcanes tras uno de los eventos de la red.

Las actividades del proyecto

Al comienzo del proyecto se acordó que cada lugar participante intentaría trabajar con al menos tres colegios, una meta que ha sido sobrepasada con un margen considerable. El primer reto fue establecer asociaciones para ser capaces de ofrecer un apoyo y encontrar escuelas a las que les pareciera bien la idea. Algunos colegas comentaron que ciertos directores tenía inicialmente temor

ante la posibilidad de perder autoridad, abriendo la escuela a la crítica. En muchos casos, un título algo eufemístico fue adoptado para el programa – por ejemplo en Turquía, “Profesores del siglo XXI”, en Bulgaria “Club de Profesores Activos”, en Montenegro “Profesores del Futuro”.

En la mayoría de los casos, los programas consistían en una serie de reuniones de dos horas, realizadas por grupos de voluntarios, al final de la jornada escolar. A veces, los grupos venían juntos para compartir experiencias y, en una minoría, las reuniones se celebraban los sábados por la mañana. Las reuniones estaban organizadas con talleres que permiten a los profesores reflexionar sobre sus preocupaciones y valores, planificar proyectos de desarrollo y compartir experiencias de liderazgo sobre esos proyectos. Una colección de herramientas desarrolladas en el programa *HertsCam* fue compartida y adaptada para el uso en los talleres. En algunos casos, las herramientas ejemplifican e ilustran las acciones que podrían tomar los profesores. Una viñeta basada en la experiencia de algunos profesores puede ser utilizada para ayudar a otros profesores a imaginar su propia intervención; un ejemplo del plan de acción de los profesores podría ayudarles a planificar sus propios proyectos. Otras herramientas podrían ofrecer una estructura para una conversación o el formato para un registro de participación. El proceso a través del que los profesores fueron apoyados puede representarse como una serie de pasos, que se exponen en el cuadro de abajo.



Los profesores de todo el mundo dirigen desafíos similares. En este acontecimiento de la red en Bucarest, un profesor ha presentado su proyecto en un póster.

Paso 1 Aclaración de valores

Paso 2 Identificación de las preocupaciones profesionales

Paso 3 Negociación y consulta para aclarar el desarrollo de la agenda

Paso 4 Plan de acción

Paso 5 Negociación y consulta para aclarar el plan de acción

Paso 6 Investigación basada en el desarrollo del trabajo de liderazgo

Liderar estos talleres es un arte que se corresponde más con una visión pedagógica que con una materia de instrucción o formación.

Los profesores de todos los lugares participantes entendieron que fueron capaces de liderar el desarrollo de los proyectos y compilar datos sobre este trabajo en un portafolios. Estos podrían entonces ser evaluados y responder al objetivo de recibir un certificado. La idea del portafolio como prueba fue un reto porque anteriormente se había utilizado la evaluación del conocimiento, por medio de una especie de test escrito. Sin embargo, está claro que esta aproximación para la certificación es viable, independientemente del contexto cultural. En algunos lugares, algunos compañeros del proyecto recibieron el agradecimiento del Ministerio de Educación con un certificado que podía ser concedido por los compañeros de organización, como por ejemplo de ONGs, en colaboración con los propios del proyecto ITL; este certificado pasaba a ser reconocido con créditos por el sistema oficial de formación continua.

Los informes de los proyectos de los profesores fueron compartidos en la web y a través de varios encuentros cara a cara de la red. Dichos acontecimientos han tenido lugar en el contexto de *HerstCam* durante algunos años y por eso fue satisfactorio ver lo rápido que podían desenvolverse en situaciones novedosas. El tema de la inspiración queda ilustrado en la narrativa que se presenta abajo porque fue recurrente.

Los profesores presentaron sus planes de acción, hablaron sobre los retos conseguidos, solicitaron ideas y ayuda de otros...Ellos se mostraron realmente animados y solicitaron más acontecimientos de la red. Estaban inspirados y animados.

(Informe de Grecia)

Ha habido exitosos encuentros en la mayoría de los lugares de origen de los participantes y, en algunos casos, ellos han contado con profesores de más de un lugar que han venido juntos a construir conocimiento profesional a partir de las historias relatadas. En Bucarest, por ejemplo, los profesores viajaron desde Moldavia y desde el norte de Rumanía para intercambiar impresiones y debatir sobre las posibilidades para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.



El certificado entregado anima a los profesores. Aquí, David Frost ayuda con la entrega del premio en Nikšić, Montenegro



El proyecto es liderado por un equipo del HerstCam. Aquí están trabajando juntos para apoyar un proceso intenso de debate y plan de acción en uno de los encuentros internacionales del equipo en Veliko Tornovo, Bulgaria.

Evaluación del impacto

Los profesores que han participado en varios programas afiliados al proyecto ITL fueron capaces de diferenciar sus prácticas en las aulas y escuelas a través de su liderazgo y desarrollo de proyectos durante el curso académico. La mayoría de estos proyectos estaban centrados en la enseñanza y el aprendizaje en las aulas, un ejemplo típico podría ser “Desarrollando de manera activa la participación en sesiones de lectura para mejorar la habilidad lectora de los niños” (Bosnia Herzegovina) o “Cómo promover un feedback sobre el trabajo escrito más efectivo para los estudiantes” (Macedonia). Algunos proyectos se centraban indirectamente en el aprendizaje de los estudiantes – por ejemplo, “El nuevo estudiante en la clase y cómo superar la negatividad de los otros” (Bulgaria), sin embargo, no fueron evaluados.

Los informes de compañeros documentan que las diferentes vías de participación en el programa han marcado una diferencia entre los profesores participantes. El tema clave, en el relato que se presenta, es el valor que conceden los profesores a su autoeficacia y el modo en que su participación en el proyecto la ha mejorado.

Al principio los profesores se mostraron escépticos sobre la idea de cambiar las escuelas...Al final de las sesiones, la mayoría de ellos comentó que el cambio podía producirse y que eran los profesores quienes podían hacerlo.

(Último Informe, Julio 2011, Montenegro)

El impacto fue más allá al incidir sobre sus sentimientos como profesionales. Las viñetas que describen los proyectos de los profesores muestran el amplio impacto sobre la práctica del aula y la cultura escolar. Éstas están siendo recopiladas y editadas para un número especial de la revista *Teacher Leadership* (www.teacher.leadership.org.uk). Este comentario, incluido en el informe de Moldavia, es frecuente.

Los proyectos de los profesores marcan la diferencia no sólo en la práctica del aula, van más allá. Difieren en su capacidad con respecto a sus colegas – su forma de enseñar, de comprender, su disposición y su motivación hacia el trabajo, independientemente de su bajo estatus y salario en nuestro país.

(Informe final, Julio 2011, Moldavia)

La participación en las redes ha tenido un poderoso efecto en lugares donde los profesores han estado acostumbrados a una perspectiva restringida y sujeta a unas expectativas determinadas por los centros.

Me encuentro a mí mismo participando en debates con todo mi corazón, disfrutando con la más ordinaria conversación entre compañeros de nuestra escuela y compañeros de Hrasno. Intercambiando ideas, escuchando las de otros al respecto, ofreciendo apoyo a cada uno, consigues un gran amor propio, y eso es lo que necesito. Por eso logré ir más allá de mis propios límites en mi trabajo previo, me planteé objetivos con un nivel más alto. Habiendo visto los resultados de lo que había iniciado con mi idea y la de mis colegas, estoy animado a tomar nuevos caminos para continuar algo que mejora la calidad del trabajo con los niños, que me anima personalmente, que de ese modo me hace más feliz.



Aquí el equipo que facilitó el encuentro en Movrovo celebra el éxito de la conferencia. El equipo cuenta con profesorado, académicos y personal de administración de la Facultad de Educación. La estrecha cooperación con el equipo de Macedonia fue esencial.

Las palabras empleadas aquí reflejan la esencia del enfoque del ITL, que es ayudar a los profesores a tener iniciativa para liderar el cambio y construir juntos conocimiento profesional a través de redes de soporte mutuo. El informe completo, publicado este mes, indica que estas actividades comienzan a hacer significativa su contribución a la mejora educativa pero también al desarrollo de un modo de vida, en las escuelas y en las comunidades de todo el mundo, más democrático.

Principios para la práctica

Nuestra experiencia de adaptación, desarrollo y evaluación de nuestra práctica para apoyar al liderazgo del profesorado nos ha permitido presentar una serie de principios que podrían guiar a otros profesionales que quisieran seguir una dirección parecida.

Principios para apoyar el liderazgo del profesorado

Principio 1: Una asociación entre escuelas y agencias externas

Tales agencias podrían ser departamentos de educación de universidades, agencias del gobierno y organizaciones no gubernamentales (ONGs).

Principio 2: Apoyo mutuo entre los miembros del grupo y la red

El apoyo de los grupos puede establecerse en escuelas aisladas o en conjuntos de escuelas que pueden estar conectadas a través de redes.

Principio 3: Colaboración con los directores de los colegios

El diálogo con los directores de los colegios puede ayudar a fomentar el liderazgo del profesorado.

Principio 4: Oportunidades para el debate abierto

Se ha de permitir a los profesores pensar de forma crítica sobre los valores, la práctica y la innovación.

Principio 5: Una metodología basada en el proyecto

El liderazgo del profesorado se representa por la iniciación y el liderazgo de proyectos de desarrollo.

Principio 6: Permitiendo a los profesores identificar sus prioridades personales

Esto libera la pasión, la preocupación y el propósito moral.

Principio 7: Herramientas para el andamiaje de la reflexión personal, la planificación y la acción.

Diseño de herramientas para ejemplificar e ilustrar el liderazgo del profesorado.

Principio 8: Facilitar el acceso a literatura relevante

Esto realza el conocimiento que proviene del desarrollo del trabajo de los profesores.

Principio 9: La provisión de estrategias de guía para el liderazgo

Orientación experta y exploración mutua de las fortalezas de la capacidad de liderazgo

Principio 10: la provisión de guía para la recolección y uso de los datos

La investigación sistemática es una estrategia democrática y de liderazgo colegiado.

Principio 11: Movilización del apoyo y organización

Los directores de los centros escolares pueden apoyar el desarrollo del trabajo de los profesores y garantizar la coherencia en la escuela.

Principio 12: La provisión de un marco para ayudar a los profesores a documentar su trabajo

Un portafolio estructurado permite a los profesores planificar, recoger y reflejar el desarrollo de su trabajo y esto puede utilizarse como prueba para certificar su satisfacción.

Principio 13: La provisión de oportunidades para conectar una red más allá de la escuela

Los profesores obtienen apoyo mutuo e inspiración cuando trabajan en red con otros profesores. Los propósitos morales son cultivados por medio de este sistema.

Principio 14: Reconocimiento a través de una certificación

El liderazgo de los profesores para la innovación puede ser reconocido a través de certificados provistos por las universidades o compañeros de otras organizaciones.

Principio 15: El conocimiento profesional crece desde la explicación sobre el liderazgo del profesorado

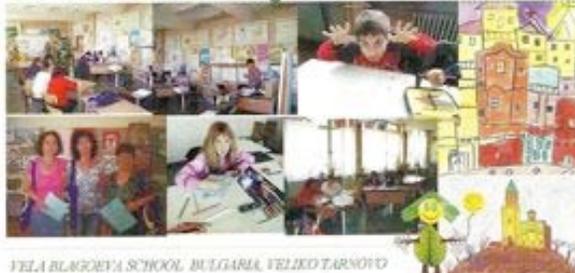
Los profesores pueden construir conocimiento profesional a través del debate colaborativo y crítico y el intercambio de ideas.

Esperamos que estos principios lleguen a otros, que los tengan en cuenta para contemplar la posibilidad de unirse al proyecto ITL. Permanecemos abiertos al crecimiento de la red y la colaboración.



Active teachers from Vela Blagoeva school

We are NOT waiting for SUPERMAN!



Los profesores participantes en el proyecto de Bulgaria le presentaron esta tarjeta a David Frost cuando visitó sus escuelas. El eslogan "No estamos esperando al superhombre" ha sido adoptado en el proyecto como una vía útil para expresar la idea del liderazgo distribuido.

Referencias

- Bangs, J. and Frost, D. (2011) Teachers - the ghost at the feast? Teacher voice, teacher self-efficacy and teacher leadership, a paper presented at ICSEI 2011 International Congress for School Effectiveness and Improvement Limmasol, Cyprus January 4th-7th
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. and Harvey, J. (2003) *Distributed Leadership: A review of literature carried out for the National College for School Leadership*, Nottingham: NCSL.
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., Wallace, M., Greenwood, A., Hawkey, K., Ingram, M., Atkinson, A. and Smith, M. (2005) *Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities*. The Department for Education and Skills.
- Frost, D. (2008a) Researching the connections, developing a methodology in J. MacBeath and N. Dempster (eds) *Connecting Leadership and Learning: Principles for Practice*, London: Routledge
- Frost, D. (2008b) Teacher as Champions of Innovation, *Education Review* 21 (1) pp 13-21
- Durrant, J. (2004) 'Teachers Leading Change: frameworks and key ingredients for school improvement', *Leading and Managing* 10 (2) pp. 10-29
- Hill, V. (2009) *Evaluating a strategy for enriching the professional learning community of a secondary school through support for teacher leadership*, available on www.leadershipforlearning.org.uk
- Hoyle, E. (1972) Educational innovation and the role of the teacher, *Forum* 14, 42-44
- Katzenmeyer, A. and Moller, G. (1996) *Awakening the Sleeping Giant: Helping Teachers Develop as Leaders* (1st edition) Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Lambert, L. (1998) *Building Leadership Capacity in Schools*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lieberman, A. (1992) Teacher Leadership: What are we learning? in C. Livingston (Ed) *Teachers as Leaders: evolving roles*. Washington DC: National Education Association.
- MacBeath, J., Oduro, G. and Waterhouse, J. (2004) *The Distributed Leadership Toolkit*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Mylles, J. and Frost, D. (2006) Building Teacher Leadership in Hertfordshire, *Improving Schools*, March 2006 pp 69-76.
- Phillips, D. and Ochs, K. (2003) Processes of policy borrowing in Education: some explanatory and analytical devices *Comparative Education*, 39 (4) pp. 451 – 461
- Pont, B., Nusche, D. and Morman, H. (2008) *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*, Paris: OECD.
- Spillane, J. (2006) *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Steiner-Khamsi, G. (ed.) (2004) *The Global Politics of Educational Borrowing and Lending*, New York: Teachers College Press.
- Teacher Leadership Exploratory Consortium (2011) *Teacher Leader Model Standards*, USA: Teacher Leadership Consortium.
- York-Barr, J. and Duke, K. (2004) What Do We Know About Teacher Leadership? Findings From Two Decades of Scholarship *Review of Educational Research* 74 (3) pp. 255-316.