

LA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA: ¿CÓMO INTRODUCIR ESTA HERRAMIENTA EN TU TRABAJO EN EL CENTRO?

ORIENTADO A LOS **EQUIPOS DIRECTIVOS DE LOS CENTROS EDUCATIVOS**

1. Propósito

La crisis por el coronavirus ha provocado que los centros educativos hayan tenido que adaptarse rápidamente a la realidad. Uno de los mayores cambios se ha producido en la gestión y organización de los centros en plena pandemia. Ante esta situación lo que mejor se ajusta es un estilo de liderazgo compartido, es decir, donde todos y cada uno de los miembros que la componen (dirección, jefatura de estudios, docentes, familias, alumnado, apoyo, etc.) participen activamente y donde las decisiones y responsabilidades se compartan.

Un liderazgo que oriente hacia un desarrollo común de las capacidades de todos los miembros de la comunidad educativa y que permita ofrecer cercanía, y eficacia en toda la comunidad educativa. Por ello os proponemos un liderazgo educativo basado en la responsabilidad compartida como base para un proceso de transformación en vuestros centros educativos necesario e ineludible ante la situación creada por el COVID-19.

2. Conceptos clave

- Búsqueda de una dirección compartida que permita solucionar errores y celebrar los éxitos de manera conjunta.
- Recogida y unificación de los criterios comunes desde todos los sectores de la comunidad educativa.
- Definición de las responsabilidades y funciones de cada uno de los que forman parte de la comunidad educativa.
- Retroalimentación continua y participación directa como forma de enriquecer el proyecto educativo.

3. Fortalezas

Partimos de una situación que nos ha obligado a:

- Tener la oportunidad de promover el trabajo en equipo de manera real y eficaz.
- Ponernos en la acción.
- Conocer nuestros éxitos y errores en poco tiempo.
- Intentar ser un “mejor” centro.
- Mejorar la visión social de la Institución Educativa.

4. El camino

1. Confía en el potencial individual, grupal y social.
2. Maneja y trabaja tu carisma.
3. Desarrolla tu capacidad de escucha.
4. Trabaja tu flexibilidad y tu capacidad y adaptación a situaciones nuevas.
5. Pon en valor tus competencias de Aprendizaje Social y Emocional.
6. Fomenta la consideración individual.
7. Fomenta la estimulación intelectual.
8. Trabaja la inspiración.
9. Muestra tu tolerancia psicológica.
10. Fomenta la participación de todos los agentes.

5. El Rincón de apoyo

Vídeo del CEIPSO Santo Domingo de Algete (Madrid) con su director Óscar Martín Centeno

Os sugerimos este vídeo:



*Del cierre al éxito:
La clave de la implicación:
El liderazgo en un centro educativo*



Nota de prensa
Cadena Ser



Curso formación
CEP Santander

Con motivo de la crisis por el COVID-19 los equipos directivos de los centros educativos habéis tenido una gran carga de responsabilidad haciendo frente a la de toma de decisiones inmediatas y liderando procesos de cambio y adaptación a la situación.

Esta situación ha generado que os hayáis tenido que enfrentar a la incertidumbre constante y tener que aceptarla y tenerla en cuenta a la hora de tomar las decisiones, una situación muy difícil de mantener en el tiempo que en suma os ha obligado a buscar alternativas y soluciones nuevas para vosotros y vosotras.

La situación del COVID-19, siendo una amenaza en su inicio, se ha convertido en el principal motor para alcanzar la auto-actualización del liderazgo y así lograr un mayor bienestar para todos los agentes de la comunidad educativa.

Este primer módulo tiene como principal objetivo presentaros la responsabilidad compartida como de un modelo de liderazgo eficiente en situaciones adversas en el que la comunicación y el entendimiento son las principales rutas para la búsqueda de soluciones.

¿Para qué la responsabilidad compartida? y cómo puede ayudarte...

El tipo de gestión que se ha llevado a cabo en los centros educativos ha variado enormemente en los últimos años. Se ha pasado de una actividad exclusivamente vertical y con una gran carga en la dirección a la hora de tomar decisiones y de luchar por sacar adelante los proyectos, a una tendencia más horizontal, en la que las tareas y responsabilidades se reparten tratando de implicar a

todo el equipo. Teniendo en cuenta que la dirección sigue teniendo fuerza, y este tipo de gestión horizontal, que se está introduciendo en los centros educativos y también en muchas empresas, favorece un liderazgo basado en la participación y colaboración en equipo.

Hablamos de un liderazgo “transformacional” que se expresa cuando el líder lleva a sus seguidores más allá del auto-interés inmediato; y lo hace a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual.

En esta línea de liderazgo el líder eleva el nivel de sus seguidores a través de su madurez y sus ideales, así como del interés por su realización, su auto-actualización, y el bienestar de otros, de la organización y el de la sociedad en su conjunto.

La influencia idealizada y el liderazgo inspirador se desarrollan cuando el líder visualiza un futuro deseable, articula cómo alcanzarlo, muestra un ejemplo para seguirlo, determina altos estándares de desempeño y muestra determinación y confianza. Los seguidores desean identificarse con este tipo de liderazgo.

1. Propósito

La estimulación intelectual es desplegada por el líder cuando ayuda a los seguidores a llegar a ser más creativos e innovadores. La consideración individual se despliega cuando los líderes prestan atención a las necesidades de desarrollo de los seguidores, los apoyan y orientan en el desarrollo. Los líderes delegan responsabilidades como una oportunidad de crecimiento.

**“TE ACOMPAÑAMOS
A INICIAR ESTE
PROCESO DE
CAMBIO.”**

¿Cuales son los beneficios para mi centro?

Variedad de objetivos que puedo conseguir

- Desarrollar la voluntad y la habilidad para ejercer dicho liderazgo.
- Crear una cultura organizacional en nuestro centro que promueva la creatividad.
- Cuidar y velar por la seguridad de todos los sectores de la comunidad educativa.
- Atender las necesidades del niño, del profesorado, docentes, personal de administración y servicios y de las familias.
- Generar nuevos espacios de actividades “in door” y “out door” (dentro y fuera del centro educativo).
- Promover horarios que concilien vida familiar y laboral. Las familias acompañan el proceso educativo ahora más que nunca.
- Organizar el trabajo y la eficacia personal y grupal.
- Concienciar de la necesidad del trabajo emocional (ahora como emergencia y de manera permanente).
- Adaptar a cada centro en función de su nivel de desarrollo para comenzar a introducir las Competencias del Aprendizaje Social y Emocional.

2. Conceptos clave

¿De qué fortalezas dispongo?

¿De dónde parto?

- La situación generada por el Covid-19 se ofrece como una oportunidad para desarrollar un sueño colectivo.
- Tenemos la necesidad de ponernos a la acción y desarrollar un mejor proyecto en el centro con lo aprendido hasta ahora.
- Conocemos nuestros éxitos y nuestros errores en un tiempo muy reducido que nos permite rectificar e intentarlo de otra manera.
- Nos obliga a favorecer la visión social sobre la Institución educativa.
- Nos propone una intención de mejora continua.
- Nos impulsa a desarrollar la mirada a nuestros niños y niñas y a sus familias.
- Salto de mi zona de seguridad hacia un crecimiento común en el centro.
- El escenario de trabajo en el que nos encontramos, en el que hay que explicar un determinado concepto en un contexto distinto activa nuestras conexiones neuronales y nos obliga a adaptarnos a ese escenario nuevo.

3. Fortalezas

Nos ayuda a consolidar la situación actual y a desarrollar una herramienta poderosa que es la flexibilidad cognitiva.

Los 10 pasos para conseguirlo

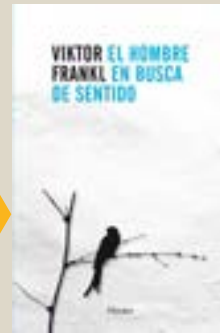
Paso 1

Desarrollar la motivación (Enamoramiento de mi equipo, de mi centro, de mi proyecto)

Para iniciar este camino siempre hay que llevar una buena lectura, para ello te recomendamos

El hombre en busca de sentido.

Victor Frankl



Con esta lectura intentamos transmitir que cualquier cambio por difícil que parezca se puede conseguir sólo con la fuerza de la intención y dónde podemos encontrar la fuerza para sobrevivir, para adaptarnos a situaciones difíciles.

Paso 2

Maneja y trabaja tu carisma

4. El camino

El liderazgo tiene que ir acompañado del carisma personal para así poder entusiasmar y transmitir respeto y confianza. Siendo capaces de fomentar la honestidad y la coherencia como base del respeto y la valoración mutua.

IDEAS

4 aspectos claves para desarrollar tu carisma

ESTAR PRESENTE

El liderazgo con carisma está presente y acompaña. Los líderes carismáticos cuando están y hacen sentir que están, tienen su mente completamente enfocada en todos y cada uno de los miembros de su equipo, por grande que sea. Su atención está centrada y no tienen espacio para mirar el teléfono, revisar emails, pensar en otra cosa, etc. Estar presente significa escuchar, mirar a los ojos. Es hacer sentir a la otra persona que es el centro del universo en ese momento.

EL AFECTO

Afecto es simplemente transmitir a tu equipo que te importan. El afecto no se puede fingir. El afecto no sincero se detecta a kilómetros de distancia.

LA EXPERTICIA

Experticia significa ser un experto o experta en el tema que discutes o en el área donde quieres

desarrollar liderazgo. Si quieres desarrollar liderazgo en un área, una industria o un tema específico debes trabajar duro por aprender todo lo que se necesita saber. Necesitas practicar y someterte intencionalmente al crecimiento de tu experiencia en el área.

LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Para conseguir un liderazgo carismático hay que fomentar la capacidad de comunicación, es decir, buscar siempre la mejor manera de transmitir una idea clara y asegurarse de que todo el equipo entiende lo que se les quiere transmitir. No hay que seguir necesariamente un modelo de comunicación similar. La idea es lograr transmitir tus ideas de una manera maravillosa.

Aprender a comunicarnos será imprescindible para desarrollar carisma. Y la comunicación es algo que se puede aprender. No es algo que se nace con ello.



Paso 3

Desarrolla tu capacidad de escucha

Es fundamental realizar una escucha cambiando tu mirada y tu concepción sobre el que te habla. Para ello, primero es necesario que recojas tus miedos, tus inquietudes y aquello que te paraliza.

Escucha todas las opiniones y visiones, sin tener en la mente la respuesta preparada, sin saber si tienes la respuesta correcta e incluso sabiendo que puedes no tener la respuesta.

Una escucha activa conlleva tener en cuenta lo que otra persona tiene que decir para poder incorporarlo, buscando una solución conjunta.

Así, puedes conseguir hacer formar parte del equipo a toda la comunidad educativa.

De esta manera podrás recoger preocupaciones, para proponer y vislumbrar soluciones.

IDEAS

Para trabajar la escucha activa tienes que tener en cuenta...

Paso 4

Trabaja tu flexibilidad y tu capacidad y adaptación a situaciones nuevas

Esta situación nos ha obligado a ver los errores y los límites en el centro, en nuestro liderazgo, y esta visión puede convertirse en



- Preguntar o parafrasear lo que no has entendido y se ha dicho en la conversación, también si las palabras que usa tu interlocutor pueden ser ambiguas o entendidas de diferentes maneras. Debes saber que preguntar significa mostrar interés.
- Usar el lenguaje corporal de tu interlocutor o interlocutora, para ello debes adoptar la misma postura, a modo de espejo. La semejanza genera simpatía. Este factor permite que la persona con la que estás hablando se sienta más a gusto y pueda abrirse más.
- Mostrar afecto hacia la persona que nos está hablando si hay momentos de emociones.
- Expresa tus sentimientos con palabras para mostrar que estás siguiendo el discurso, que entiendes lo que siente la otra persona y que puedes ser empático o empática, es decir, que te pones en su lugar.
- Deja hablar sin interrumpir; la escucha se convierte en el elemento más importante de la comunicación.

un círculo de mejora continua que se incorpore como agente de aprendizaje y motor del cambio en todo el proceso de toma de decisiones. Podemos sentirnos amenazados o amenazadas ante todas las decisiones que ha sido necesario asumir en estos momentos tan difíciles. Sin embargo, es momento de transformarlo en una oportunidad de cambiar lo que era necesario, como el funcionamiento del centro o aquellos del Proyecto Educativo.

IDEAS

¿Cómo entrenar la flexibilidad cognitiva?

Paso 5

Pon en valor tu inteligencia emocional

Para poder establecer los pilares en un centro en cuanto a la gestión emocional se refiere, es ineludible comenzar por ti mismo. Reconoce tus emociones y acógelas. Deja ir la parálisis del miedo. Siendo consciente de la situación y el momento, valora y reconoce tu vulnerabilidad y la de la comunidad educativa. Es fundamental compartirla.

Una vez realizado este previo podréis dar entrada a la creación de una cultura emocional en el centro, que inunde a todos los sectores y agentes de la comunidad educativa. El objetivo, entonces, será trabajar las Competencias del Aprendizaje Social y Emocional.

IDEAS



La habilidad cognitiva de la flexibilidad puede potenciarse. Para ello puedes seguir las siguientes pautas diarias de trabajo:

- Altera tu rutina diaria y modifica la forma en la que realizas las tareas cotidianas.
- No te apoyes en la tecnología para buscar soluciones a tus problemas y así podrás enfrentarte a las llamadas 'dificultades deseables'.
- Busca nuevas experiencias para explorar fuera del círculo de seguridad.
- Cuestiona tus propias ideas, así podrás ver más alternativas creativas a una misma situación poniendo en práctica el pensamiento divergente.
- Conoce gente nueva, eso te permitirá abrir tu mente a nuevos puntos de vista, reduciendo la rigidez mental.



- Utiliza una lista personal recordando ¿cuáles deben ser mis prioridades?
- Pon un anuncio en una sala común: Vendo sonrisas, alegría, cariño...con etiquetas de intercambio y ayuda mutua entre compañeros/as.

Realiza ejercicios antes y durante las reuniones como estos:

- Trabajar la respiración plena.
- Mírate en la búsqueda del conocimiento de uno mismo.
- Desarrolla tus habilidades sociales.
- Trabaja el autocontrol.
- Propón y trabaja técnicas en grupo o pequeño grupo.
- Valida las emociones del otro sin prejuizar.
- Escucha lo que tienen que decir sin tener preparada una respuesta previa así la escucha será activa.

Paso 6

Fomenta la consideración individual

Es muy importante prestar atención personal a cada miembro de la comunidad educativa y hacerles sentir que son importantes y que se valora su trabajo. Cada componente del centro, sea cual sea su función, se tiene que sentir pieza del puzzle necesaria.

IDEAS

Paso 7

Trabaja y fomenta la estimulación intelectual

Un liderazgo positivo debe ser capaz de estimular cognitivamente a las personas que trabajan con él o ella. No se trata sólo de dar órdenes sino de implicarse en la resolución de problemas y de aceptar nuevos enfoques para viejos problemas.

Es importante ofrecer al equipo la posibilidad de mostrar sus ideas y de participar en las situaciones a resolver. Esto enriquece las posibles soluciones y, a su vez, favorece la actitud de participación e implicación por parte de cada uno de los trabajadores y trabajadoras. Igualmente, es imprescindible hacer hincapié en la inteligencia analítica, pero también se debe trabajar la gestión de emociones para el bienestar personal de cada uno o una, así como contar con un buen ambiente de trabajo.

IDEAS



Incluye dentro de la dinámica del centro de manera anual o trimestral un taller en el que se busque la comunicación entre los diferentes sectores (PAS,

Equipo Directivo, docentes, AMPA). Podéis poner de ejemplo situaciones exitosas desde cada uno de los diferentes sectores.



La Estimulación Intelectual se puede desarrollar enfrentando al grupo a simulaciones de problemas supuestamente irresolubles y en conflicto tiempo/espacio.

En estas situaciones el grupo tendrá que penetrar en nuevos territorios. Lo cual obliga al grupo a reexaminar y descubrir nuevos puntos de vista, nuevas perspectivas y nuevos procedimientos.



Paso 8

Trabaja la inspiración

Se debe siempre proyectar optimismo y entusiasmo, a pesar de que las circunstancias no siempre sean favorables. Además, debe contagiar positivismo para evitar la desmotivación, la preocupación o la debilidad del equipo. De igual modo, debe ser capaz de implicar al grupo en el centro de manera constante y contagiando ilusión por el proyecto, siempre con una visión de futuro.

IDEAS

Trabajar estrategias orientadas a conseguir:

- Un cambio de mentalidad que ayude a pasar de la motivación extrínseca enfocada a la retribución a la motivación intrínseca, aquella que procede del interior del individuo, cuando uno lo hace porque quiere o le gusta más allá de la recompensa y obligación, a la pasión y la vocación.
- Pasar de “incentivos” a “propósitos”.
- Trasladar un menor control y una mayor autonomía para que los y las docentes y PAS organicen su trabajo y prioridades dentro de unos plazos y pautas acordados previamente.
- Dejar atrás la rutina y avanzar hacia la maestría, animando a profesorado y PAS a seguir aprendiendo y creciendo dentro del centro.

Paso 9

Muestra tu tolerancia psicológica

El o la líder debe ser capaz de utilizar el sentido del humor para resolver ciertos conflictos o conducir momentos incómodos. Además, se debe ser tolerante y condescendiente con los errores. No puede estar siempre de mal humor, ni con enfrentamientos constantes por los errores que surjan. El error hay que tomarlo como algo positivo porque significa que se está intentando e intentarlo implica avanzar. Cuando suceden se debe analizar la causa y poner las soluciones pertinentes.

Paso 10*Fomenta la participación de todos los agente*

Se apuesta por construir un liderazgo compartido fundamentado en la cultura de la participación, esto significa **crear condiciones de participación y creer en el trabajo en equipo como estrategia que produce sinergias**. Supone implicar a la comunidad educativa.

IDEAS

Elige una pared del centro y conviértela en un muro en blanco o un buzón de sugerencias en un lugar accesible para toda la comunidad educativa

que permita recoger ideas sobre aspectos como las prácticas educativas realizadas en el aula.

5. El Rincón de apoyo

Vídeo del CEIPSO Santo Domingo de Algete (Madrid) con su director Óscar Martín Centeno

Os sugerimos este vídeo:



*Del cierre al éxito:
La clave de la implicación:
El liderazgo en un centro educativo*

Opcional

Otros vídeos con la misma información



Nota de prensa
Cadena Ser




Curso formación
CEP Santander



Nota de prensa
Colegios de Asturias entran en una red de educación para el liderazgo que desarrolla un programa de Educaixa.


La Neurociencia nos habla sobre...

 [Neurociencia y salto al vacío - video](#)

El Neuroliderazgo


Bravo, E. A. A., Lora, L. J. R., & Berastegui, Y. B. Z. (2020). Neuroliderazgo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. *Actualidades Investigativas en Educación*, 20(1), 29-29. Bravo, E. A. A., Lora, L. J. R., & Berastegui, Y. B. Z. (2020).

 [Liderando con el cerebro bien puesto](#)

 [Como funciona el cerebro de un lider](#)

Quiero profundizar en este tema: enlaces de interés

 [El lider visionario mitos y realidades](#)


 [La Motivacion como motor de cambio](#)

 [Escucha activa oir](#)

 [Trabajar la incertidumbre o miedo al futuro](#)

 [Inteligencia emocional la llave del liderazgo efectivo](#)

 [Inteligencia Emocional - Daniel Goleman](#)

 [Los beneficios de la inteligencia emocional para nuestros hijos. Daniel Goleman](#)

¿Qué nos dicen sobre este tema?
