



Red Europea de Liderazgo Educativo (ELNE)

Recomendaciones Políticas sobre la propuesta de una definición europea de liderazgo educativo y escolar colaborativo

2025



**Co-funded by
the European Union**



European Federation
of Education
Employers



EUROPEAN
PARENTS'
ASSOCIATION



ECNAIS



FEDERATION for European Education
Fédération Européenne des Ecoles



OBESSU
Organising Bureau of
European School Student Unions



Network of Education Policy Centers



ATEE

Association for Teacher Education in Europe



Hungarian Rectors' Conference



UAB
Universitat Autònoma
de Barcelona



OIENE

Associação de Instituições de Ensino Superior



LŠMPS
Lietuvos švietimo ir
mokslų profesinė sąjunga



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI
FEDERICO II

universität
innsbruck



Associação de Estabelecimentos
de Ensino Particular e Cooperativo



University of
Central Lancashire
UCLan Cyprus



University of Jyväskylä

La red de ELNE reúne a los principales actores del ámbito de la educación y a los interlocutores del diálogo social de este con el fin de fortalecer el liderazgo escolar y educativo colaborativo, que es esencial a la luz de las necesidades actuales de las instituciones y los sistemas educativos.

El objetivo general del proyecto es construir y respaldar una red amplia y sostenible a escala europea de relevantes y prestigiosas organizaciones e





instituciones de nivel europeo, nacional y local, que representen a los responsables políticos, los profesionales y los investigadores de la educación, y a otras partes interesadas. El objetivo de la red es recopilar y dar visibilidad a las investigaciones y las buenas prácticas existentes que sean educativas y puedan servir de ejemplo inspirador para otras organizaciones e instituciones a fin de alcanzar los objetivos del Espacio Europeo de Educación (EEA). La red promueve la cooperación y el desarrollo y la implementación de la política de la UE en diferentes niveles de gobernanza, y apoya la labor política de la Comisión en el contexto del Espacio Europeo de Educación. Por lo tanto, el proyecto crea y desarrolla continuamente una red y una comunidad amplias, sostenibles e inclusivas para facilitar el diálogo y la cooperación entre expertos en política, investigación y práctica. En consonancia con los objetivos del proyecto¹, la red pretende identificar, compartir y promover prácticas políticas eficaces y estimular la innovación y el desarrollo estratégico en materia de políticas, aplicación y prestación a diferentes niveles de gobernanza.

En el marco de sus actividades del segundo año, el consorcio del proyecto se centró en las dimensiones del liderazgo escolar colaborativo y el liderazgo educativo colaborativo. La red ELNE abordó el liderazgo colaborativo para las transiciones ecológica y digital, el liderazgo inclusivo y la equidad en la educación, la resiliencia escolar y el desarrollo profesional de los líderes escolares y los profesores. El Comité de Investigación de ELNE también recopiló investigaciones para desarrollar una definición de la UE de liderazgo educativo y escolar colaborativo.

Este conjunto de recomendaciones se basa en [las Recomendaciones políticas de la ELNE sobre el liderazgo escolar y educativo colaborativo desde la perspectiva de las comunidades de aprendizaje y la elaboración de políticas y prácticas basadas en la evidencia](#) (junio de 2024) y es una continuación de las mismas.

La red ELNE considera importante proponer una definición a nivel de la UE sobre el liderazgo colaborativo escolar y educativo por las siguientes razones principales:

1. Alineación de políticas: La red ELNE apoya la labor de la Comisión Europea, especialmente en el ámbito del Espacio Europeo de Educación (EEA). Sin embargo, la falta de una definición común en la UE dificulta la eficacia de las políticas y la investigación de la UE en este ámbito, lo que ELNE pretende abordar proponiendo una.
2. Aplicación eficaz de las políticas educativas de la UE: Muchas iniciativas educativas de la UE, como el Espacio Europeo de Educación (EEA) y la Unión de las Competencias, se basan en la colaboración entre las partes interesadas en la educación. Una definición común y unos principios compartidos ayudarían a los países y a las instituciones a aplicar las políticas de la UE y nacionales.





3. Contribución a la democratización¹ de los sistemas e instituciones educativas: una definición a nivel de la UE sobre el liderazgo colaborativo permite a las partes interesadas en la educación a nivel nacional y regional, así como a los diferentes actores de las instituciones educativas, autoevaluar sus prácticas de liderazgo colaborativo y mejorar sus procesos.
4. Apoyo a la investigación: Es necesario apoyar la investigación actual para que se centre más en el liderazgo escolar colaborativo y el liderazgo educativo. Una definición común de la UE sobre una concepción más amplia del liderazgo colaborativo en los sistemas educativos y las instituciones educativas orientaría la investigación futura y reforzaría los esfuerzos de investigación de la ELNE en los próximos años.

A este respecto, la red ELNE identifica la siguiente definición para los responsables políticos de la UE, nacionales, regionales, locales e institucionales de todos los sectores educativos².

¹ Basado en [las Recomendaciones políticas de la ELNE sobre el liderazgo escolar y educativo colaborativo desde la perspectiva de las comunidades de aprendizaje y la elaboración de políticas y prácticas basadas en datos empíricos](#) (junio de 2024), que recomendaban a los responsables políticos de la UE, nacionales, regionales, locales e institucionales de todos los sectores educativos: «1. *Mejorar las estructuras democráticas* dentro de las escuelas y los sistemas educativos definiendo, estableciendo y reforzando adecuadamente una cultura de liderazgo colaborativo con la participación de las partes interesadas y los interlocutores sociales del ámbito educativo, mediante el respeto mutuo, el fomento de la confianza y la asignación equitativa de tiempo y recursos a una cooperación significativa y regular. A este respecto, las estructuras representativas de los alumnos y los padres también deben considerarse partes interesadas clave para el liderazgo educativo». y 2. *Seguir desarrollando la cultura escolar colaborativa mediante el refuerzo de la educación en ciudadanía democrática, que es la base de un liderazgo escolar y educativo colaborativo eficaz*, y mediante el establecimiento y la mejora de actitudes, prácticas y mecanismos de aprendizaje y trabajo colaborativos entre los alumnos, los profesores, los directores de escuela y los padres, en su nivel y entre ellos en las escuelas;

² Desde esta perspectiva, la recomendación política utiliza el término «estudiantes» en sentido amplio, refiriéndose a alumnos, estudiantes y aprendices; utiliza el término «profesores» en sentido amplio, refiriéndose a educadores, pedagogos, formadores y profesores de diferentes sectores; y utiliza el término «directores de escuela» refiriéndose a directores, líderes escolares y subdirectores.





Propuesta de Definición para la UE de Liderazgo Educativo y Escolar Colaborativo

Respetando plenamente las competencias y responsabilidades nacionales en materia de educación en toda Europa, la ELNE define el liderazgo escolar y educativo colaborativo de la siguiente manera, con el objetivo de orientar el diálogo y la cooperación en materia de políticas:

El liderazgo educativo y escolar colaborativo se refiere al proceso multidimensional en el que los actores relevantes de las instituciones y los sistemas educativos (es decir, los responsables políticos, los líderes escolares, el personal docente y no docente, los estudiantes, los padres, los investigadores y los interlocutores del diálogo social) participan activamente en la reflexión y la toma de decisiones compartidas para cumplir la misión educativa de sus instituciones y sistemas, incluida la protección de la educación como bien público y el fomento de los valores democráticos. Esta forma de liderazgo se basa en el respeto y la confianza mutuos, las misiones comunes, los valores compartidos y la acción colectiva, y tiene por objetivo alcanzar metas comunes que sirvan a toda la comunidad.

Las siguientes dimensiones y condiciones del liderazgo colaborativo respaldan la interpretación común de la definición de la UE. También ayudan a los diferentes agentes educativos y escolares a utilizarla como parte de la autoevaluación y a desarrollarla aún más para su entorno educativo e institucional.

Dimensiones y condiciones del liderazgo educativo y escolar colaborativo

El liderazgo educativo y escolar colaborativo depende de un conjunto de **dimensiones y condiciones interrelacionadas** que le permiten funcionar de manera eficaz y contribuir a una educación de calidad, al éxito de los estudiantes, a la inclusión y al desarrollo escolar sostenible:

1. Transformación cultural y valores compartidos

- Es esencial crear y desarrollar una cultura de liderazgo colaborativo y gobernanza educativa que se base en valores compartidos, responsabilidad mutua, respeto, reconocimiento, equidad y adhesión a los principios democráticos. Esta transformación cultural contribuye a crear entornos inclusivos, transparentes y receptivos en los que todas las partes interesadas se sientan valoradas y escuchadas.
- Para que el liderazgo colaborativo funcione correctamente, es importante reconocer las diversas perspectivas y formas de experiencia de cada parte interesada, así como que estas tienen niveles diferentes, adecuados y complementarios de agencia y funciones de liderazgo.





- Las instituciones educativas deben promover la apertura a las relaciones horizontales y la cooperación social, superando los modelos jerárquicos y reduciendo los conflictos internos y las luchas de poder.
- Garantizar una cultura dialógica es esencial para fomentar un diálogo auténtico e informado y la seguridad psicológica, en el que la comunicación sea relacional y el entendimiento se construya de forma conjunta.

2. Estructuras democráticas e inclusivas

- El liderazgo colaborativo debe establecer y mantener estructuras sólidas y transparentes (en todos los niveles pertinentes) que faciliten la inclusión significativa de las diferentes perspectivas y formas de experiencia de sus partes interesadas.
- Debe garantizarse un enfoque ascendente de la colaboración, con el apoyo de todo el sistema educativo de manera holística.
- Respetar y seguir desarrollando estructuras de gobernanza democrática es esencial para promover la inclusión, la responsabilidad compartida, el liderazgo distribuido y la toma de decisiones basada en el consenso.
- Estas estructuras deben institucionalizar las prácticas de diálogo, colegialidad y liderazgo compartido mediante reuniones periódicas, planificación colaborativa y bucles de retroalimentación, aumentando la resiliencia en tiempos de desafío, crisis o transición.

3. Compromiso a largo plazo y cambio sostenible

- Para lograr un liderazgo colaborativo significativo se requiere una adaptación y un compromiso a largo plazo de toda la comunidad escolar/institucional³ para apoyar una transformación cultural duradera.
- El liderazgo debe encontrar el equilibrio entre la toma de decisiones a corto plazo y una visión a largo plazo que se ajuste a la misión y los valores de la escuela.
- El liderazgo colaborativo debe fortalecer la eficacia personal, así como la capacidad y las habilidades colectivas, empoderando a toda la comunidad escolar para responder de manera creativa y eficaz a los desafíos y/o cambios.

4. Empoderamiento, autonomía y responsabilidad

- El liderazgo colaborativo debe reconocer y empoderar a todas las partes interesadas de las instituciones educativas y la comunidad educativa, mejorando su resiliencia y su sentido de la agencia.

³ Todos los miembros de la comunidad escolar (es decir, líderes escolares, mandos intermedios, personal docente y no docente, alumnos, padres y familias).





- El liderazgo colaborativo requiere equilibrar los derechos y privilegios de los alumnos y los padres con los derechos y privilegios del personal (incluidos los derechos contractuales como empleados y la autonomía profesional de los docentes y los directores de los centros educativos) con formas adecuadas de rendición de cuentas, garantizando que se respeten tanto su responsabilidad como su libertad.

5. Aprendizaje profesional y organizativo

- En el liderazgo colaborativo, cada actor debe ser respetado como líder de sus propias responsabilidades y, para lograrlo, necesita tiempo, recursos y confianza adecuados.
- Las instituciones educativas deben fomentar el aprendizaje individual y colectivo en todos los niveles del sistema educativo.
- Es importante crear condiciones propicias para que todos los actores desarrollen y practiquen el liderazgo colaborativo, individualmente y en conjunto, y participen y operen eficazmente dentro de la cultura de liderazgo colaborativo deseada.
- Los estudiantes y los padres deben recibir formación sobre los métodos y prácticas de liderazgo colaborativo, y esto debe incluirse en la educación inicial y en el desarrollo profesional continuo de los profesores, el resto del personal educativo, los directores de escuela y los equipos de gestión.

6. Gestión ética y solidaria de los recursos humanos

- El liderazgo colaborativo debe fomentar la participación democrática, la confianza y el diálogo, contribuyendo a fortalecer las relaciones profesionales y cooperativas, mejorar la calidad y la inclusividad de la educación, aumentar el rendimiento de los estudiantes, mejorar la motivación de los docentes y lograr un desarrollo escolar sostenible.
- La gestión institucional debe gestionar el rendimiento y las funciones del personal de manera que se ajuste al espíritu inclusivo, respetuoso y solidario del liderazgo colaborativo, a fin de garantizar que los sistemas estén al servicio de las personas y no al revés.

7. Recursos y apoyo institucional

- El liderazgo colaborativo debe basarse en una colaboración eficaz, estructurada y oportuna, así como en una representación significativa de toda la escuela, por ejemplo, consejos escolares, consejos estudiantiles, gobernanza colegiada, diálogo social y negociación colectiva. Debe reconocer la necesidad y las prácticas de un diálogo social eficaz que fomente la gobernanza colaborativa.





- Un liderazgo colaborativo eficaz debe basarse en recursos organizativos adecuados, suficientes y equitativos: tiempo para la reflexión y el diálogo, formación, facilitación y acceso a la información, entornos de aprendizaje y de trabajo favorables, condiciones de trabajo dignas y cargas de trabajo razonables y gestionables.
- La colaboración entre las partes interesadas y los actores debe estar respaldada por recursos físicos adecuados, incluidos espacios y plataformas digitales que permitan la colaboración.
- El apoyo institucional y a nivel de sistema debe ser activo y sostenido, demostrando un compromiso genuino con el liderazgo compartido más allá del respaldo simbólico.
- Los recursos deben asignarse de manera equitativa, permitiendo que todos los actores escolares contribuyan plenamente y garantizando la alineación con los valores de inclusión, respeto y participación democrática.

Para que la recomendación de una definición común tenga éxito, se invita a los miembros de la Red ELNE a **difundir esta definición y a desarrollarla más en profundidad** para su entorno educativo y escolar.

