



Analizando y construyendo liderazgo distribuido

Sergio Galdames



Analizando y construyendo liderazgo distribuido

El concepto de liderazgo distribuido ha ganado popularidad en contextos organizacionales y escolares en las últimas décadas (Cortez y Zoro, 2016), de hecho, a nivel escolar, el liderazgo distribuido es el modelo o estilo de liderazgo más estudiado (Gumus, Sukru, Esen y Gumus, 2018). A pesar de lo popular del concepto, usualmente, el liderazgo distribuido se malentiende, vinculándose erróneamente con la distribución de tareas o la ejecución de consultas públicas, cuando, realmente, se vincula a la distribución de poder.

En una escuela donde hay liderazgo distribuido, se observan múltiples líderes, especialmente, docentes que, sin ser directivos formales, lideran innovación, ideas y proyectos. Ya que, las tareas, responsabilidades y espacios de decisión son limitados en las organizaciones escolares, el liderazgo distribuido se vincula con la disminución del poder individual (usualmente, en la figura del director) y el aumento del poder colectivo (usualmente, en líderes medios y docentes).

Una de las principales razones por las que este concepto ha ganado popularidad en las últimas décadas, se ha vinculado con su presencia en escuelas efectivas (Bush y

Glover, 2012). Probablemente, en todas las escuelas que mantienen trayectorias de mejoramiento se observan estructuras horizontales, donde el poder es compartido por directivos, docentes y, en ocasiones, estudiantes. Las investigaciones (ver por ejemplo, Bush y Glover, 2012) han identificado que en escuelas ricas en liderazgo distribuido se puede observar:

- Priorización por la enseñanza y el aprendizaje.
- Mejores relaciones interpersonales entre docentes.
- Fortalecimiento del clima escolar.
- Mayor apropiación de una visión y misión compartida.
- Mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Adicionalmente, desarrollar un acercamiento desde el liderazgo distribuido en las comunidades escolares ha sido identificado como una de las principales estrategias para el surgimiento de futuros líderes (Galdames y Gonzalez, 2016). A nivel internacional, en particular en países como Inglaterra y Estados Unidos, se ha observado un creciente desinterés docente por acceder a puestos directivos, situación que pone en crisis a los sistemas escolares.

Las razones de este problema son diversas, pero los argumentos centrales indican un aumento desproporcional de la sobrecarga laboral, bajos sueldos, escasa autonomía y ausencia de apoyos pedagógicos (Den Brok, Wubbels y Van Tartwijk, 2017). Es por eso que la formación y motivación de la nueva generación de directores se vuelve una tarea nuclear de los actuales líderes educativos (Edge, Descours y Frayman, 2016). Desde otra perspectiva, asumir un enfoque distribuido es fundamental para cualquier escuela que busque promover la democracia y la justicia social en su proyecto educativo (Mifsud, 2017). Parece evidente y necesario que una escuela que eduque para la democracia esté organizada bajo lógicas que busquen el balance de sus poderes y se aleje del autoritarismo.

Tensiones

A pesar de todos los argumentos y de las potenciales ventajas presentadas, no es fácil crear y mantener el liderazgo distribuido dentro de la escuela. Las razones de esto son múltiples, incluyendo elementos internos y externos, como también culturales, técnicos y prácticos. Cada escuela es una micro cultura diferente donde atributos como su historia, nivel de desempeño y tamaño pueden afectar la implementación del liderazgo distribuido. No es lo mismo instalarlo en una escuela que históricamente ha vivido autoritarismo, a una que ha distribuido el poder por años; una escuela de alto desempeño, o una que va en caída; o, una escuela rural de un par de docentes, a un liceo con una comunidad compuesta por cientos de miembros.

Finalmente, en el corazón de estas prácticas está el líder escolar, el cual, según su estilo y capacidades personales permitirán o limitarán la posibilidad de distribuir el liderazgo hacia otros.

Si bien, se observa una gran diversidad de circunstancias a considerar cuando queremos acercarnos a una escuela que distribuye el liderazgo, la literatura especializada nos sugiere poner atención a los siguientes elementos:

1 Evalúa las capacidades de la escuela a nivel organizacional e individual con los profesores, para trabajar con liderazgo distribuido.	2 Recuerda que no hay una sola forma de distribuir el poder, las escuelas pueden adoptar estrategias únicas y diferentes.	3 Evalúa los recursos con los que cuentas, porque la implementación de este enfoque requiere, al menos, tiempo y, seguramente, recursos complementarios para dar cuerpo a las ideas.	4 Recuerda que requiere desarrollo de capacidades en los otros, especialmente, si tus docentes no han liderado este tipo de iniciativas anteriormente, van a requerir de tu continuo apoyo.	5 Este enfoque demora en instalarse, comienza poco a poco a nivel individual o en grupos pequeños, entrega gradualmente el poder a más docentes.
---	---	--	---	--

Si bien, como se ha mencionado, no existe 'un solo' camino para instalar el liderazgo distribuido, a continuación, te entregamos algunas sugerencias de estrategias que han sido recogidas de experiencias exitosas previas, las que te servirán para implementar en tu centro escolar, o bien, para fortalecer las que ya existen.

Orientaciones para fortalecer el liderazgo distribuido en tu comunidad escolar

Estrategia	Descripción	Preguntas Orientadoras
<p>Revisa la visión compartida del PEI.</p>	<p>La distribución del liderazgo debe ir hacia la promoción de acciones que fortalezcan el PEI. Revisa los valores y metas centrales del proyecto educativo en la jornada de comienzo de cada año escolar, de esta manera, los líderes formales e informales pueden orientar sus ideas hacia una dirección común.</p>	<p>¿Cuáles son los elementos centrales de nuestro PEI?</p> <p>¿Qué tan compartido es el PEI dentro de la comunidad escolar?</p> <p>¿Qué tipo de proyectos se alinean o no se alinean con nuestro PEI?</p>
<p>Promueve la innovación.</p>	<p>Como promotor del liderazgo distribuido no es necesario que tengas todas las respuestas, sino, por el contrario, que seas capaz de escuchar las preguntas que se hace la comunidad. Crea un equipo que aborde las problemáticas reportadas por tu equipo extendido y, luego en jornadas de trabajo, busquen y sistematicen ideas y proyectos que puedan movilizar la escuela hacia adelante.</p>	<p>¿Estoy estableciendo relaciones de confianza con los docentes?</p> <p>¿Se sienten cómodos de comentarme puntos críticos?</p> <p>¿Cómo convierto los comentarios/quejas en proyectos de mejoramiento?</p>
<p>Entrega recursos.</p>	<p>Una vez que comiences a distribuir el liderazgo en otros, busca entregar las condiciones para que puedan desarrollarse. Modifica los horarios y entrégales autonomía, de modo tal que tengan tiempo para desarrollar ideas o proyectos y puedan gestionar los insumos necesarios para movilizarlos. Asume que tú eres el ayudante técnico de estos líderes y que tu trabajo central es destruir las barreras que dificultan el avance del trabajo de los otros.</p>	<p>¿Los docentes tienen el tiempo y los recursos para liderar nuevos proyectos?</p> <p>¿Qué cambios tengo que implementar para facilitar el trabajo de los nuevos líderes?</p>
<p>Entrega apoyo continuo.</p>	<p>Además de las condiciones materiales, pon atención a las dificultades que puedan tener los nuevos líderes para generar influencia. Si bien, el docente es un líder dentro del aula, no asumas inmediatamente que estas capacidades son transferibles fuera de ella. Calendariza reuniones con ellos para detectar a tiempo las tensiones que puedan generarse a nivel colectivo, esto te permitirá entregar retroalimentación y apoyo oportunos.</p>	<p>¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los líderes en mi escuela?</p> <p>¿Qué puedo hacer para fortalecer su liderazgo?</p> <p>¿Cómo debo apoyarlos para que superen sus debilidades?</p>
<p>Observa transformaciones culturales.</p>	<p>Construye una pauta de observación para registrar cómo tus docentes experimentan las nuevas atribuciones; y, una consulta breve para saber cómo va afectando su autoestima y prácticas, tanto dentro como fuera del aula. También pon atención a las potenciales tensiones que pueden establecerse con la distribución inequitativa del poder en tu escuela; en ocasiones, esto puede llevar a problemas interpersonales entre docentes.</p>	<p>¿Qué está pasando a nivel general con los nuevos líderes?</p> <p>¿Qué está pasando en la escuela con esta distribución del poder?</p> <p>¿Se están generando resistencias en algunos miembros de la comunidad?</p>

Estrategia

Descripción

Preguntas Orientadoras

Proyecta transformaciones organizacionales.

La meta a largo plazo es generar una estructura lo más horizontal posible. No es necesario transformar radicalmente la escuela, pero anticipar nuevas estructuras es recomendable. Para esto, puedes crear nombres para áreas, departamentos o cargos, esto tiende a vincularse con el fortalecimiento de la identidad organizacional.

¿Es la estructura actual de la escuela suficiente para administrar los nuevos liderazgos?

¿Cuál es la mirada a largo plazo de la estructura de la escuela? ¿Cuán horizontal se espera que sea?

Crea equipos.

Vinculado con los puntos anteriores, el sumar a docentes a espacios formales de liderazgo tendrá beneficios a nivel colectivo y personal. Utiliza estos equipos como espacios de monitoreo, pero también para desarrollar nuevos líderes. Aborda estas temáticas en un consejo general, para recoger la opinión del equipo.

¿Es necesario fortalecer los equipos actuales dentro de la escuela?

¿Cuáles son los beneficios individuales que pueden lograrse movilizándolo trabajo grupal entre líderes y equipos?

Ten cuidado con la Micro-Gestión [micromanagement].

Finalmente, reflexiona sobre tu accionar, ten cuidado de no sobredirigir y presionar el liderazgo de los nuevos líderes. Encontrar el balance entre el apoyo y el control, puede ser uno de sus principales desafíos como promotor del liderazgo en otros. Considera que el error es fuente de aprendizaje y observa tus propias prácticas de retroalimentación.

¿Estoy muy distante/encima del trabajo de mis docentes?

¿Soy un obstáculo o una oportunidad en el desarrollo de su liderazgo?



Referencias

- Bush, T. y Glover, D. (2012) 'Distributed leadership in action: Leading high-performing leadership teams in English schools', *School Leadership and Management*, 32(1), pp. 21–36. doi: 10.1080/13632434.2011.642354.
- Cortez, M. y Zoro, B. (2016) 'El Rol Estratégico de los Liderazgos Medios al Interior de las Escuelas para la Mejora Escolar : Una Mirada desde la Literatura Internacional. Nota Técnica N°8', (August 2017), p. 11.
- Den Brok, P., Wubbels, T. y van Tartwijk, J. (2017) 'Exploring beginning teachers' attrition in the Netherlands', *Teachers and Teaching: Theory and Practice*. Routledge, 23(8), pp. 881–895. doi: 10.1080/13540602.2017.1360859.
- Edge, K., Descours, K. y Frayman, K. (2016) 'Generation X School Leaders as Agents of Care: Leader and Teacher Perspectives from Toronto, New York City and London', *Societies*, 6(2), p. 8. doi: 10.3390/soc6020008.
- Galdames, S. y Gonzalez, A. (2016) 'The relationship between leadership preparation and the level of teachers' interest in assuming a principalship in Chile', *School Leadership and Management*, 36(4), pp. 435–451. doi: 10.1080/13632434.2016.1209178.
- Gumus, S., Sukru, M., Esen, M. y Gumus, E. (2018) 'A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014', *Educational Management Administration and Leadership*, 46(1), pp. 25–48. doi:10.1177/1741143216659296.
- Mifsud, D. (2017) 'Distribution dilemmas: Exploring the presence of a tension between democracy and autocracy within a distributed leadership scenario', *Educational Management Administration and Leadership*, 45(6), pp. 978–1001. doi: 10.1177/1741143216653974.



LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

www.lidereseducativos.cl

 /LideresEdu/

 @lideres_edu

 lidereseducativos@pucv.cl