

Liderazgo educativo desde una perspectiva distribuida: un enfoque para el aprendizaje. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Juigalpa, Chontales, 2018.

Liderazgo educativo desde una perspectiva distribuida: un enfoque para el aprendizaje.

Morales, Madia.

Cita:

Morales, Madia (2018). *Liderazgo educativo desde una perspectiva distribuida: un enfoque para el aprendizaje. Liderazgo educativo desde una perspectiva distribuida: un enfoque para el aprendizaje.* Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Juigalpa, Chontales.

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/liderazgo.educativo.desde.una.perspectiva.distribuida.un.enfoque.para.el.aprendizaje/2>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/euCC/CrT>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.

Para ver una copia de esta licencia, visite

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

Liderazgo educativo desde una perspectiva distribuida: un enfoque para el aprendizaje

Madia Giselle Morales Soza
Docente del departamento de Ciencias de la Educación y Humanidades
UNAN-FAREM-Chontales
madgis23@gmail.com

“Un liderazgo para el aprendizaje, más allá de la dirección, se tiene que ampliar, de modo distribuido, a través del liderazgo del profesorado y de las comunidades profesionales de aprendizaje.”

Antonio Bolívar

En muchos estudios se han propuesto modelos distintos de liderazgo: estratégico, ético, situacional, transaccional, transformativo, instructivo o pedagógico, entre otros; pero según Bolívar (2010) los que más impacto han tenido, a nivel escolar, son el liderazgo instructivo o pedagógico (movimiento de escuelas eficaces) y el liderazgo transformativo (movimiento de reestructuración escolar) , los que han confluído en las últimas décadas en un liderazgo para el aprendizaje; así mismo, en estudios más recientes, se ha propuesto otro marco conceptual, se trata del liderazgo distribuido o compartido que potencia la mejora de los aprendizajes no solo de los estudiantes, sino también de los docentes y de la institución en su conjunto.

El presente ensayo de corte documental, se centra en destacar cómo el liderazgo educativo mejora los aprendizajes, pero desde una perspectiva distribuida o compartida, tomando como base lo expresado por Bolívar (2010, p. 17):

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido, así como de sus decisiones sobre a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención.

Para iniciar, se presentan algunas concepciones sobre liderazgo educativo, enfatizando en su carácter distribuido, luego se destacan algunas prácticas que caracterizan este tipo de liderazgo en función del aprendizaje.

Mejorar las condiciones de liderazgo en las instituciones educativas es expresada como una primacía en un informe de la OCDE:

“El liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía escolar y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares han hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares”. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2009, p. 3)

En efecto, desde esta perspectiva, se asume un liderazgo educativo en función de potenciar mejores resultados en los aprendizajes; como lo expresan Bolívar, López, y Murillo (2013, p. 19):

La cuestión del liderazgo educativo se sitúa en la preocupación común en los sistemas educativos sobre qué se puede hacer, aquí y ahora, para mover y dinamizar las escuelas, de modo que puedan conseguir buenos aprendizajes para todos los alumnos. Por tanto, va vinculada a la mejora educativa.

En este sentido, se precisa de líderes directivos que más allá de sus labores de gestión administrativa, dinamicen los procesos de enseñanza aprendizaje, establezcan visiones y metas comunes e incentiven a la comunidad educativa a involucrarse en procesos de mejora; incluso es sustancial que estos, a nivel institucional, garanticen todas las condiciones necesarias para que el trabajo de los implicados, en función del propósito común, sea realizado con éxito. Así lo expresan Horn y Marfán (2010, p. 84):

El liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido.

Considerando los compromisos de la institución en los proyectos de mejora, es destacable lo expresado por Benvegnú (2004, pp. 47-48), citado por Fernández, Izuzquiza, Ballester y Barrón, (2006) “no existe ninguna posibilidad de intentar cambios en las prácticas de la enseñanza sin el compromiso institucional de garantizar las condiciones mínimas de tiempo remunerado, espacio físico, reconocimiento académico, organización administrativa.”

Así mismo, es importante recalcar que el fijar metas comunes e involucrar a todos en el trabajo a fin de cumplirlas, crea en los actores un sentido de pertenencia y

compromiso con la institución educativa; incluso, un sentido de responsabilidad ante los resultados obtenidos; como lo expresan Leithwood y Mascall (2009, p. 61): “Mediante una mayor participación en la toma de decisiones, puede desarrollarse un mayor compromiso con las metas y estrategias de la organización.”

En la misma línea, Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), citados por Bolívar, López y Murillo (2013, p. 21), sostienen que:

El liderazgo educativo se puede entender como aquel que dota de un sentido común a la organización escolar e influye en el comportamiento de sus miembros, teniendo como norte la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes.

Por otra parte, el liderazgo educativo consiste fundamentalmente en establecer, sostener y expandir la capacidad de los profesores y alumnos para que se involucren en un aprendizaje de alto nivel y, a su vez, reflexionen sobre su propia experiencia de aprendizaje. (Pacheco, González y Rojas, 2014, p. 30). Esto implica un liderazgo centrado en el aprendizaje, que favorece las condiciones para que todos, desde sus propias capacidades, valoren sus aprendizajes; reconozcan sus progresos, detecten sus debilidades y puedan aportar a la mejora de las experiencias de enseñanza y los logros de aprendizaje que son, en todo caso, el propósito común de las instituciones educativas.

Todo lo anterior indica que el liderazgo educativo se vislumbra, en la actualidad, como un nuevo modelo directivo, de carácter democrático, ya no centrado en la gestión o en los talentos y capacidades individuales de los directivos para resolver los problemas, como tradicionalmente se percibía, sino orientado al incremento de los aprendizajes y de los resultados de la institución educativa. Ante esto, Bolívar (2007) sostiene que:

El modelo unidireccional, burocrático e inflexible de liderazgo, centrado en normas que cumplir, no posibilita los aprendizajes ni la mejora de la institución, puesto que los miembros desarrollan prácticas individualistas y aisladas de aprendizaje y/o estructuras fragmentadas para coordinar actividades o intercambiar aprendizajes.

Por tanto, el liderazgo educativo se fortalece con la nueva concepción de liderazgo distribuido que “representa un cambio que revoluciona la cultura de la escuela,

desarrollando procesos de participación, democratización y corresponsabilidad de los resultados escolares, entendidos estos como el desarrollo de toda la comunidad escolar” (Cayulef, 2007, p. 144).

Es decir, que se apuesta por un directivo que más que un gestor, sea un mediador y dinamizador del liderazgo compartido, que distribuya responsabilidades entre los docentes y la comunidad educativa, de manera que los talentos y las capacidades de los miembros de la institución sean compartidos y puestos al servicio de las necesidades que se presentan, considerando que todos pueden contribuir al cambio y la mejora del centro educativo. Como lo expresa Murillo (2006, p. 21):

Frente a la clásica concepción del director solitario o directora solitaria, superhombre o supermujer tanto en conocimientos como en competencias y responsabilidades, hay que afianzar la idea de que la dirección debe ser una tarea compartida por toda la comunidad escolar (...) Todos los miembros de la comunidad escolar son agentes de cambio y todos han de jugar al liderazgo en esa transformación. Reconocer, valorar, desarrollar y potenciar ese liderazgo múltiple ha de ser la primera función de una dirección para el cambio.

En la misma línea, Leithwood y Mascall, (2009, p. 61), expresan que

el liderazgo distribuido (...) aumenta las oportunidades de la organización de beneficiarse de las capacidades de un mayor número de sus integrantes; permite a los miembros capitalizar sus fortalezas individuales; y promueve entre los miembros de la organización un mayor sentimiento de interdependencia y un sentido de cómo el propio actuar tiene un efecto sobre la organización en su conjunto.

A lo anterior se puede agregar que el trabajar juntos es necesario para aprender más y que el liderazgo de forma compartida, además de fomentar la horizontalidad en las relaciones permite reconocer la diversidad de las personas y sus fortalezas para contribuir con la transformación de las instituciones educativas en organizaciones que aprenden, entendido esto como las organizaciones que fomentan el aprendizaje continuo, del cual se valen, también, para promover los cambios y mejoras al interior de las instituciones. En esta dirección se manifiesta Gairín, (2000, p. 37) al expresar:

Si consideramos a la organización que aprende como aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma, estamos resaltando el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en la que trabajan.

En este sentido, si potenciar el aprendizaje es lo primordial, las líneas de acción del liderazgo deben ser dirigidas a lograr ese propósito; cuyo éxito, como lo expresa Bolívar (2010) dependerá tanto de las prácticas desarrolladas, del carácter distribuido o compartido del liderazgo, así como de las decisiones sobre a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención; en consecuencia, se presentan, a continuación, algunas prácticas de liderazgo que, según Leithwood, Day et al. (2006), citados por Bolívar (2010, p. 17), tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos.

Prácticas de liderazgo para el aprendizaje

Dimensiones	Definición	Prácticas
Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo).	Los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido a la escuela, desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los alumnos.	Identifica nuevas oportunidades para la organización, para motivar e incentivar al personal para conseguir las metas comunes. Esto implica establecer valores y alinear al staff y a los alumnos de acuerdo con ellos.
Desarrollar al personal.	Habilidad que debe tener el líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de dichas metas.	Desarrollo profesional, atención, incentivos o apoyo, procesos deliberativos que amplíen la capacidad de los miembros para responder mejor a las situaciones.
Rediseñar la organización.	Establecer condiciones de trabajo que posibiliten al personal un desarrollo de sus motivaciones y capacidades, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, faciliten el trabajo y el cambio en la cultura escolar, así como gestionar el entorno.	Creación de tiempos comunes de planificación para profesores, establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, distribución del liderazgo y mayor implicación del profesorado en la toma de decisiones.

Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.	Conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos.	Supervisar la sala de aula. Motivar, emocionalmente, al profesorado, con actitud de confianza hacia ellos y sus capacidades, promoviendo su iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas.
---	--	---

De acuerdo con lo anterior, determinar, consensuar, compartir una visión y metas comunes con todos los miembros de la institución, hace que estos se identifiquen con los proyectos y se impliquen comprometidamente en el esfuerzo compartido; pero es necesario destacar que lo importante no es solamente compartir el qué hacer, sino, incluso, el cómo hacer y de qué medios disponer para lograr esos propósitos. Además, para influir en otros, el directivo debe tener actitudes de respeto, buen humor, tolerancia, comunicación asertiva, espíritu de servicio, cooperación, interés de trabajar en conjunto y de estar presente en todas las situaciones de mejora; esto, a su vez, redundará en la confianza y la disposición de los involucrados en la toma de decisiones y en trabajar, cada cual, desde sus fortalezas, en la tarea compartida.

En cuanto al desarrollo del personal, vale destacar que el liderazgo para el aprendizaje permite construir capacidades mediante el trabajo compartido, dado que ahí mismo se adquiere información y herramientas sobre cómo hacer las tareas, unos aprenden de otros en la práctica y se retroalimentan continuamente. “En medio de cada acción siempre hay un aprendizaje constante, ya sea que se trate de detectar y corregir los errores que se cometen habitualmente, o bien de descubrir nuevas maneras de mejorar.” (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), 2009, p. 27).

Así mismo es importante reconocer la importancia de contextualizar la formación continua de los docentes, dado que trae más provecho que la asistencia a cursos o programas externos que no se relacionan con la realidad del centro educativo. Ante esto, Anderson (2010, p. 42) expresa que diversos autores como Fullan, (2005); Togneri y Anderson (2003), destacan la importancia de que el aprendizaje

permanente de los profesores se realice de manera contextualizada, inserto en el lugar donde trabajan, y alineado con las metas de mejoramiento y con la resolución de los problemas que impiden la mejora. Esta forma de perfeccionamiento lleva a un aprendizaje más profundo que la asistencia a cursos o programas externos que no tienen una conexión estrecha con la visión de la escuela y el progreso necesario de realizar para su plan de mejoramiento.

Por otro lado, el incentivo a los docentes mediante el reconocimiento de sus aptitudes y esfuerzos en el trabajo; así como la confianza en sus capacidades, es un buen indicador de liderazgo efectivo para promover el interés por la formación profesional y el involucramiento positivo en las prácticas de mejora; como lo expresa Anderson (2010, p. 42):

Para desarrollar a los docentes y motivarlos, el líder debe mostrar una actitud de confianza hacia ellos y hacia sus capacidades, despertando así, tanto su iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer.

En cuanto a la dimensión, rediseñar la organización, vale destacar que no sólo se refiere a una estructuración que facilite el trabajo, sino también a la creación de una relación productiva con la familia y la comunidad, el establecimiento de contactos con el entorno más amplio de la escuela y, adicionalmente, construir en su interior una cultura colaborativa. (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), 2009)

En efecto, es importante aclarar que la efectividad de las prácticas de liderazgo dependerá de saber situarlas, de acuerdo con las distintas realidades de cada comunidad educativa: sus creencias, sus aspiraciones, sus conocimientos y capacidades, la autonomía con que cuentan los líderes, la situación sociocultural de las familias que se atienden, el tipo de enseñanza ofrecida, la cantidad de alumnos; entre otras, con las cuales todos los actores deben sentirse identificados para contribuir significativamente con la transformación que cada contexto escolar demanda. Como se expresa en un artículo del Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE, 2009): “Las prácticas de liderazgo no se ejercen de manera descontextualizada”.

En conclusión, el liderazgo educativo, desde una perspectiva distribuida, mejora los aprendizajes, en la medida que las acciones y las actitudes del directivo contribuyan a la formación de una nueva cultura escolar, encaminada a la creación de motivaciones y altas expectativas en los miembros de la institución, a partir de una historia compartida que hace que los implicados conozcan la realidad de la institución donde trabajan ; a esto se suma el desarrollo de sus capacidades y el aprovechamiento de estas para potenciar el liderazgo múltiple, lo que se complementa con las condiciones laborales que se ofrecen para facilitarles el trabajo y por ende , se involucren , significativamente, en procesos de mejora que beneficien los aprendizajes, tanto de los estudiantes como de la comunidad educativa, en su conjunto.

La calidad de la educación debe ser la prioridad en todos los centros escolares, por tanto, implementar cambios que conduzcan a crear una cultura colaborativa, permitirá generar espacios de aprendizaje para todos, en un clima de confianza, donde impere la justicia y la solidaridad, donde cada uno sea respetado y valorado, donde todos se sientan útiles y capaces de aportar con la transformación de una nueva escuela y por ende de una nueva sociedad.

Referencias

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas Individuo y sociedad*, 34-52.
- Bolívar, A. (2007). Diseñar escenarios de aprendizaje: el papel de los equipos directivos en el liderazgo pedagógico en España. Resultados de una investigación. *El Guiniguada*, 53-76.
- Bolívar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. *Organización y gestión educativa*.
- Bolívar, A., López, J., & Murillo, J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación . *Revista Fuentes*, 238.
- Cayulef, C. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 144- 148.

- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE). (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19-33.
- Fernández, G., Izuzquiza, M., Ballester, M. A., & Barrón, M. P. (2006). Pensar la gestión de la enseñanza en el aula universitaria. *Educere*.
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educar*, 31-85.
- Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 82- 104.
- Leithwood, K., & Mascal, B. (2009). Efectos del liderazgo colectivo sobre el logro escolar. En Kenneth Leithwood, *¿Cómo liderar nuestras escuelas? aportes desde la investigación* (pág. 200). Santiago de Chile: Salesianos.
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11- 24.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2009). *www.oecd.org*. (G. Moreno, & L. Valencia, Edits.) Recuperado el 17 de 05 de 2016, de <https://www.oecd.org>
- Pacheco, P., González, F., & Rojas, A. (2014). Una Gestión Educativa efectiva: El camino hacia el mejoramiento de los aprendizajes. *Revista de Educación*, 2010.