

Liderazgo Distribuido y Acción Social **Una Visión del Liderazgo Educativo desde Las Interrelaciones Sociales**

Distributed Leadership and Social Action
A Vision of Educational Leadership from Social Interactions

Ingrid del Valle García Carreño

Universidad Autónoma de Madrid (UAM)

Facultad de Formación de Profesorado y Educación Doctoranda

Madrid -España

E-mail: 5133871@gmail.com

Resumen

Los nuevos estilos y teorías del liderazgo, surgen a partir de la investigación sobre eficacia escolar. Las diferencias en la calidad y los resultados del proceso escolar, al parecer depende de la persona y no del centro o institución, en ello el liderazgo hace una diferencia importante. Un "buen" directivo es aquel que es capaz de unir a la comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto común, de implicar a todos en las decisiones. Es de esas ideas donde nace el concepto de liderazgo distribuido (distributed leadership). Se caracteriza por ser un nuevo liderazgo, con base moral centrada en valores, que promueve su propia socialización y su distribución en el conjunto. Algunos de los autores más destacados son: Graetz, Hartley and Allison, Harris and Chapman, Spillane, Halverson y Diamond y Kets de Vries. El liderazgo distribuido es el resultado de la acción concertada de un colectivo de personas que trabaja dentro de un patrón de relaciones de apertura y confianza; en cada momento, la persona que tiene mayor conocimiento lleva la iniciativa frente a las otras.

Palabras clave: Eficiencia Escolar, Liderazgo Organizacional, Interrelaciones Sociales, Distributivo.

Summary

The new leadership styles and theories emerge from research on school effectiveness, which highlighted the importance of school management as a key factor in the effectiveness (Murillo, F 2005: 2006). Differences in the quality and performance of the school, apparently depends on the person and not on the center or institution, the leadership makes a difference in this process. A "good" manager is one who is able to unite the community, enthusiasm around a common project, to involve everyone in decisions. It arises where these ideas, the concept of distributed leadership. Is characterized by a new leadership, with focus on moral values that promotes socialization and its distribution on the set. Some authors are: Graetz, Hartley and Allison, Harris and Chapman, Spillane, Halverson and Diamond and Kets de Vries. Distributed leadership is the result of the concerted action of a group of people working within a pattern of relations of openness and

trust in each moment, the person who has more knowledge takes the lead against the other. We decided together.

Key Words: School Effectiveness, Organizational Leadership, Social Interactions, Educational Distribution.

1. Introducción

La investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en la escuela (Coronel, 1995; Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2004; Northouse, 2004, mencionado por Murillo (2006:11-24). El liderazgo hace una diferencia importante en la calidad y los resultados del proceso escolar, aunque no exista el estilo directivo más adecuado, ya que al parecer depende de la persona y no del centro o institución, sí se ha demostrado que el liderazgo ejercido es clave en cuestiones educativas a diferencia que en las organizativas. De esas ideas nace, hace apenas unos años, el concepto de liderazgo distribuido (LD). La característica de los últimos tiempos ha sido la aplicación del liderazgo facilitador al persuasivo o sostenible, a las escuelas, sin embargo, algunos estudios señalan que estos estilos no van a perdurar en el tiempo (Murillo, 2006:11-24).

En esta investigación se resume el liderazgo en las organizaciones, se profundiza el liderazgo en el entorno educativo, los tipos de liderazgo educativos y los puntos más relevantes del LD.

2. El Liderazgo de las Organizaciones según Varios Enfoques

El liderazgo en las organizaciones se resumen sobre la base de tres perspectivas o enfoques: positivista, conductual y situacional.

2.1. Perspectiva Positivista

Al tratar de aproximarnos a la evolución de las primeras teorías del liderazgo se observa que el tema estudiado se puede considerar como clásico, ya que cuenta con abundante literatura en el campo organizativo; esta realidad se asocia a la existencia de los múltiples enfoques. El liderazgo es uno de los multifacéticos fenómenos donde las ciencias de la organización y psicología han sido aplicadas. El término de “*leader*” aparece en los

comienzos de 1300 (The Oxford English Dictionary, 1933) y los conceptos del mismo antes de los tiempos bíblicos. Sin embargo, el término “*Leadership*” aparece desde el 1700 (Stogdill, 1948).

Warren Bennis (1959) mencionado por Van Seters, opina que el liderazgo tiene la mayor nominación dentro de todas las áreas relacionadas con la psicología social. E, irónicamente, se ha escrito más de este tema con menos conocimiento e investigaciones que en todas las ciencias de la conducta. (1990).

En 1935, se publicó *The Art of Leadership* (El arte del liderazgo) (Burt, Harold E. mencionado por Robert Cecil Cook (1928), el libro presentaba de una manera sistemática los problemas a los que se enfrentan los que quieren ser líderes o motivar equipos de trabajo. El liderazgo se definía como la actividad de influenciar a la gente a cooperar hacia algunos objetivos que vienen a encontrar conveniente. La característica del liderazgo se basa en incluir a casi todos los aspectos de la labor de supervisión; presentándose, por ejemplo, al psicólogo industrial como posible seleccionador de los líderes. Así, de este modo, podemos señalar los siguientes rasgos que deben definir al liderazgo:

- Utilización de la sugestión y la imitación. La exhortación pública deben utilizarse con moderación argumento persuasivo.
- El liderazgo se refiere a ideas o cualidades donde la publicidad es a menudo necesario.
- Los objetivos empresariales del líder y los seguidores debe tener algo en común para lograr el éxito.
- Los líderes deben tener ciertas cualidades como: energía física y control mental, así como el entusiasmo, la integridad, la capacidad de tomar decisiones, voluntad para cambiar, tolerancia y el dominio técnico.
- La Inteligencia se incluye como un requisito para el liderazgo en la experimentación, así como la habilidad de observación.
- Debe generar la empatía y amistad con los subordinados. Cultivar hábitos como la amistad, sociabilización con todos los miembros de la oficina.
- Adaptarse a los distintos vocabularios, ser explícitos, con una buena voz, amable, ser cortés, evitando los imperativos o un tono de intimidación, no dar demasiadas órdenes a la vez, minimizar las palabras negativos y los comandos

porque tienden a confundir

- Se debe evitar la exageración de los diversos aspectos de la personalidad. Entre ellas se encuentran el poder, inestabilidad emocional, miedos y posiciones obsesivas o paternalistas.
- Se plantean las limitaciones del sexo femenino a tener posiciones gerenciales ya que se dificulta más, es más difícil para la mujer tener un hogar y compaginarlo con la vida empresarial que para el hombre.
- En relación con el desarrollo de líderes, se sugiere seleccionarlos desde el principio, recomendando pruebas de inteligencia¹(1).

En este orden de ideas, las primeras investigaciones positivistas sobre liderazgo, se ubican en las décadas de los treinta y los cuarenta, se basaron en teoría de los rasgos. Este planteamiento partía de la premisa que los líderes no se hacen, nacen con unas características innatas que los llevan a desempeñarse de forma destacada. Los esfuerzos iban dirigidos a descubrir cuáles eran las características de la personalidad ideal del líder. (Adams y Yoder, 1985:3). Una visión individualista y restrictiva centrada en un sólo individuo, donde, ninguna de las teorías acerca del tema, se pudo relacionar con las características de personalidad, físicas o intelectuales.

Se evidenciaron en las definiciones dos elementos comunes: la existencia de una relación entre unas personas en las cuales la influencia está distribuida de forma desigual, y el hecho de que no hay liderazgo sin seguidores, es decir, los seguidores deben consentir de una forma implícita o explícita, en esta relación de influencia. (Fiedler y Chemers, 1985: 1992; Yulk Gary citado por Hersey y Blanchard, 1993:97).

2.2. Enfoque Conductual

Desde la perspectiva del enfoque conductual, el liderazgo se define en función de la conducta. Las acciones individualistas son realizadas por aquél que ostenta la autoridad y se centra en la toma de decisiones y el cumplimiento de las metas; asimismo, se empieza a reconocer el papel de las demandas de la situación. Los principales enfoques de esta teoría y sus autores se exponen en la Tabla 1.

2.3. Enfoque de Contingencia o Situacional

Por último, se expone el enfoque de contingencia o situacional, éste señala que los aspectos del medio ambiente afectan al individuo en su función de líder; así pues, pueden afectarlo objetos físicos tan “simples” como los muebles de la oficina o el medio ambiente; así como pueden ser las relaciones sociales con los clientes, con los compañeros de trabajo, con el jefe o con los subordinados. Los aspectos extra-organizacionales de la situación pueden incluir un excedente o escasez de trabajo, el número de ordenadores o la ubicación de una oficina – suburbana o urbana – (Fiedler y Chemers, 1985: 69). Los principales enfoques de esta teoría y sus autores se exponen en la Tabla 2.

2.4. Liderazgo en el Entorno Educativo

Al final de la década de los setenta, se identifica un estilo de liderazgo al que se denomina instruccional (investigadores en el Reino Unido lo denominaron liderazgo educacional o liderazgo pedagógico) y está estrechamente relacionado con la enseñanza eficaz (a partir de la integración de la investigación sobre escuelas eficaces) (Brookover et al, 1979; Edmonds, 1979; Purkey y Smith, 1983). Se puede afirmar que, de acuerdo a este enfoque, lo que tienen en común los directores de escuelas es la visión de lo que podían llegar a ser las escuelas, elevadas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos, retroalimentación positiva y constructiva, uso eficaz del tiempo, recursos humanos y materiales, el seguimiento y evaluación continua del rendimiento colectivo de los alumnos.

Álvarez (2001) afirma que la calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo. Para Davis y Thomas (1992), los directores efectivos aparecen como personas que muestran una visión clara de lo que puede ser su escuela, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla; tienen elevadas expectativas de profesores y alumnos y se implican en los procesos instructivos. Son personas a quienes les preocupa el uso eficaz del tiempo y suelen utilizar de forma creativa los recursos materiales y humanos de sus centros. Realizan un seguimiento y evaluación continuada del rendimiento colectivo de los alumnos y utilizan los resultados para orientar la planificación docente.

Tabla 1

Teorías y autores representativos del enfoque conductual del liderazgo

Teoría	Investigadores	Aporte
<i>Liderazgo Autocrático</i> Vs. <i>Liderazgo Democrático</i>	Lewin, Lippit y White (1939) Adams y Yoder, 1985	Existe un estudio clásico de este tipo realizado por los investigadores en 1939.
<i>Universidad del Estado de Ohio</i>	Pascual et al, 1993; Hersey- Blanchard, 1993; Coronel, 1996; Álvarez 1998. Ralph Stogdill	Tenían por objetivo descubrir las dimensiones que caracterizan el comportamiento del líder. Define el liderazgo como la conducta de un individuo cuando orienta las actividades de un grupo hacia la consecución de una meta, el mayor énfasis de los estudios de liderazgo está en la conducta observada.
	Halpin y Wiener	Elaboraron el cuestionario Leader Behavior Description Questionnaire (L.B.D.Q) que fue cumplimentado por los seguidores, supervisores o asociados.
<i>Michigan University</i>	Pascual, 1993.	Se interesa por localizar en los grupos características que parezcan estar asociadas a conductas, con el objetivo de establecer las diferencias de conductas que existen entre los líderes más y menos eficaces.
<i>Survey Research Center</i>	Hersey - Blanchard, 1993, Tannenbaum Schmidt, citado por Hersey Blanchard, 1993: 103	Existe una orientación al empleado y a la producción.
<i>Modelo de Likert</i>	Likert (1961)	Sobre la base de los estudios de la Universidad de Michigan, realiza algunas investigaciones que tienen como objeto de estudio a directores de alta producción y directores de baja producción.
	Likert (Hersey & Blanchard, 1993)	Los resultados sugieren dos tipos de directores: centrados en los empleados y los centrados en el

		trabajo.
<i>Teoría X - teoría Y</i>	- Douglas McGregor, 1994; Fiedler y Chemers, 1985.	Proponen dos estilos determinados de liderazgo autocrático y democrático, que están directamente asociados a una serie de principios sobre el comportamiento humano
<i>Modelo Managerial Grid</i>	Robert Blake & Jane Mouton.	Los investigadores identifican cinco tipos de liderazgo basados en el interés por la producción (tarea) y el interés por la gente (relación).
	- Hersey Blanchard, 1993.	El interés por incluir una predisposición por algo, lo cual es una dimensión actitudinal. Esto sugiere que el Managerial Grid (Rejilla de Dirección) tiende a ser un modelo de actitudes que mide los valores y sentimientos de un director, a diferencia de los estudios de Ohio que se interesan tanto por los conceptos conductuales como actitudinales.
<i>Liderazgo del Equipo</i>	Blake & Mouton	Este estilo maximiza la productividad y la satisfacción. Investigaciones posteriores, sugieren que el mejor estilo de liderazgo es el de Equipo.
	Hersey Blanchard, 1993; Misumi & Peterson, 1985; Bennis & Nanus, 2001; Schein, 1988.	Investigaciones posteriores han demostrado que no hay un mejor estilo de liderazgo, éste ha de estar en consonancia con la situación en la que tiene lugar ya que son las demandas de la situación las que determinan el estilo de liderazgo. ² (2)

Tabla 2

Teorías y autores representativos del enfoque de contingencia o situacional del liderazgo

Teoría	Investigadores	Aporte
<i>La Teoría de Tannenbaum y Schmidt: el Continuo de la Conducta del Líder.</i>	Vroom, V. & Yago, A. (1990)	En este modelo se parte de las dimensiones definidas por la Universidad de Michigan y la Universidad de Ohio, que denominaron orientación a la tarea y orientación a las relaciones. Los autores consideran que los líderes inclinados a la tarea son autoritarios y los que se identifican con las relaciones son democráticos (Mencionado por Yago, A, 1982).
<i>El Modelo Contingencial de Fiedler</i>	Fiedler y Chemers, 1985; Beare et al, 1993 y Vroom y Yago, 1990.	Se orientaron a los grupos y organizaciones que desempeñan tareas asignadas por la organización para alcanzar metas organizacionales. El modelo se basa en que la efectividad de la dirección depende de dos aspectos: el estilo de interacción del dirigente con los miembros de su grupo y la disposición favorable de la situación de la tarea del grupo. Con el fin de determinar el liderazgo, Fiedler diseñó los instrumentos: Semejanza Asumida de Opuestos (ASO) y Compañero de Trabajo Menos Preferido (CTMP). Los resultados sugieren que hay tres variables que determinan la disposición favorable en una situación de liderazgo: relación líder-miembro, grado de estructuración de las tareas y poder posicional formal (Beare et al, 1993). Se debe destacar que Fiedler no incluye variables situacionales como variable moderadoras
<i>Teoría del Path – Goal. House & Mitchell.</i>	House y Dessler, 1974.	Se centra en los conceptos de iniciación de la estructura y consideración vistos por la Universidad de Ohio, se incluye un nuevo elemento: <i>la motivación</i>

		<i>funcional del líder.</i> Definida como el incremento de los reconocimientos personales de los subordinados por el logro en las metas del trabajo, y la construcción de una senda para estos reconocimientos más fácil de transitar a través de la clarificación, reducción de obstáculos y dificultades y el incremento de las oportunidades para la satisfacción personal
	Cf. Hersey & Blanchard, 1993.	House & Mitchell definen cuatro conductas de liderazgo: apoyo, directivo, participativo y orientado al logro.
<i>Modelo Stinson & Johnson</i>	Stinson & Johnson (1975)	Ampliaron las variables situacionales de la teoría del Path Goal. Se considera que el grado de motivación del logro, la necesidad de independencia, el nivel de educación y la experiencia de los seguidores para la realización de las tareas, inciden en el estilo de liderazgo.
<i>Modelo Normativo.</i>	Vroom & Yagon (1990).	Se basa en un análisis de cómo la conducta del líder en la toma de decisiones afecta la calidad de la decisión y la aceptación de la misma por parte de los subordinados. Estas dos variables intervienen y afectan desde luego el resultado del grupo. Según este enfoque, la forma en que el líder desempeña su rol es una función, tanto de las propiedades de la situación con las cuales se enfrenta y la relativa estabilidad de las propiedades de la persona incluyendo sus características de personalidad, creencias y actitudes
<i>Modelo Tridimensional de Liderazgo Eficaz</i>	Hersey & Blanchard. (1993).	Los investigadores tienen dos objetivos: describir cómo se comportan los líderes y examinar diferentes aspectos del liderazgo. El estilo de liderazgo involucra algunas combinaciones de conductas, de tareas y de relaciones. La tarea comprende la

		<p>manera cómo el líder organiza y define los roles de los miembros del grupo, las actividades a realizar por cada uno, al igual que el cómo y el cuándo deben ser realizadas (comportamiento directivo). En tanto que las relaciones hacen referencia a las relaciones personales que el líder mantiene con los miembros del grupo mediante la apertura de canales de comunicación y un constante apoyo socio emocional (comportamiento de apoyo). (Hersey & Blanchard, 1993)</p>
<i>Modelo Integrativo de la Conducta Eficaz de Dirección</i>	Yulk, 1971.	<p>El autor propuso una nueva teoría llamada Modelo de Enlace Múltiple, se explicaba cómo las conductas del líder afectan el desempeño de una subunidad organizacional. En este modelo se integran los principales aspectos de las teorías situacionales sobre la conducta eficaz de dirección, la teoría del Path Goal, el modelo normativo de decisión de Vroom & Yetton y la teoría de interacción líder medio seguidor. (Yulk, 1989:123)</p>
<i>Estudios desde la Perspectiva Cultural</i>	Misumi y Peterson, 1985.	<p>La variable cultural tanto a nivel macro (la cultura del pasado) como a nivel micro (cultura organizacional), cobra mayor interés para los investigadores. Esta ya había sido estudiada desde 1966 por Misumi y Peterson, cuando trataron de aplicar el modelo de Ohio para estudiar el liderazgo en el Japón. (Se plantea un nuevo paradigma en el que distinguen entre las formas conductuales de liderazgo: morfología del liderazgo) y las causas conductuales (dinámicas del liderazgo); asimismo, se establecen una distinción entre las características generales del liderazgo y su expresión situacional específica.</p>

Smith
Peterson,
1990.

Las diferencias entre las culturas colectivas (Japón y Taiwan) y las individuales (Gran Bretaña, Estados Unidos) inciden en la definición de un estilo de liderazgo. En las culturas colectivas, la atribución del significado de los procesos, se comparte de forma más consensuada que en las sociedades individuales. En las culturas colectivas existe una posición más unificada de cómo se interpretan las acciones de los líderes formales y las contribuciones que harán. Las demandas conflictivas pueden tener lugar, pero las normas culturales indicaran cómo proceder.³(3)

2.4.1. Los Tipos de Liderazgo del Entorno Educativo

El liderazgo instructivo:

Como señala Greenfield, el liderazgo instructivo se basa en "...las acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, y unas condiciones para el aprendizaje y unos resultados en los alumnos, acordes con lo deseado y es eficaz en la medida que esos objetivos generales se alcanzan..." (Greenfield, 1984). Esta compleja concepción del liderazgo instruccional implica dos perspectivas (Southworth, 2002): una amplia y otra limitada. La amplia comprende el liderazgo orientado hacia el aspecto organizacional y cultural de los profesores; la limitada, se refiere al liderazgo que se centra sólo en las conductas del profesor relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes. Desde esta perspectiva, el liderazgo es un proceso adaptativo más que una fuerza unitaria independiente y admite la posibilidad de que "...las relaciones causales puedan ser multidireccionales, cambiando con el tiempo y no ser de manera lineal..." (Hellinger y Heck citados por Southworth, 2002:78)

Leithwood (2000), considera que el modelo de liderazgo instruccional más completo es el propuesto por Hellinger el cual se constituye por 3 dimensiones: (i) definición de la meta de la escuela, (ii) el director construye una visión colectiva de la escuela para lo cual clarifica y establece las metas educativas a partir de un proceso consensuado, (iii) el desarrollo de los programas Instruccionales, prestando especial atención a la organización de los horarios, equipos docentes, coordinación curricular, los cuales pueden potenciar o dificultar el trabajo de aula. Tres aspectos se destacan en este estilo de liderazgo que hacen eficaz la conducta del líder instruccional: (i) el diálogo con los profesores, (ii) la promoción del crecimiento profesional, el fomento de la reflexión y (iii) la capacidad de convencimiento (Álvarez, 1998).

Leithwood, Begley & Cousins (1990, Citado por Murillo, F, Barrio, R. Y Pérez-Albo, M. Murillo, Hernández & Pérez, 1999: 98), han definido cuatro estilos de liderazgo: Estilo A, Estilo B, Estilo C y Estilo D. El estilo A está caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales. En B, el foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en

el aumento de su bienestar. El estilo directivo C, está centrado en los programas. Los directivos que actúan según este modelo muestran su preocupación por la eficacia de los programas, por mejorar la competencia del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas. El estilo D, por último, está caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización y mantenimiento diario del centro.

Sergiovanni (1984) propone cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante: (i) Líder técnico: enfatiza en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. Un directivo: es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima. (ii) Humano: concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. (iii) Educativo: utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. (iv) El líder simbólico: asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de acontecimientos que lleven al compromiso entre aquellos que trabajan en la organización. Y (v), el líder cultural, caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. El efecto global de este tipo de líder es la vinculación y creencia de alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el trabajo del centro.

Por otro lado, en esta misma línea, existe el liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo (Bass, 2000 y Álvarez, 1998). El concepto de liderazgo transformacional se debe a Burns, J. (1978), pero años más tarde es Bass quien propone este enfoque. El transaccional actúa de dos maneras: promete y da recompensas (reconocimiento pecuniario y refuerzo) en función del esfuerzo realizado y del nivel de rendimiento conseguido. El

líder transaccional se rige por valores como honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud en los compromisos (Beare et al, 1993).

Igualmente, se debe dar la importancia que ha tenido para el desarrollo de una línea de trabajo sobre liderazgo educativo de carácter netamente pedagógico a las aportaciones del Movimiento de investigación sobre Eficacia Escolar. Señala Murillo, F: "...que las investigaciones que bajo ese paraguas conceptual se amparan, evidenciaron, en primer término, la importancia de la dirección escolar para conseguir escuelas de calidad, de tal forma que es difícil imaginarse detrás de una buena escuela que no tenga un buen director o directora que la lidera..." (2005).

Las posiciones anteriores generan una dirección para la estabilidad, no para el cambio, de allí que se dio un giro a la investigación sobre dirección escolar: donde "reconocer" características, conductas o actitudes que configuraban una buena dirección no era suficiente; se debía "proponer" modelos de dirección que contribuyan a mejorar la educación. Surgen los conceptos del liderazgo transformacional y, más recientemente los de liderazgo facilitador, persuasivo, sostenible y distribuido, tema central de este estudio.

La investigación sobre dirección para el cambio: del liderazgo transformacional al distribuido. Este concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Bass (1990, 2000), sin relacionarse expresamente con el ámbito escolar en un principio. Así, lo definió a partir de las siguientes dimensiones (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993; Bass y Avolio, 1994): Carisma, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización. Visión o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados. Consideración individual, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas. Estimulación intelectual, que consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes. Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela (Leithwood y Steinbach, 2000) se basa en la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de

una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal. La evidencia de este liderazgo se encuentra, por tanto, en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones, y para fomentar el desarrollo del personal.

Sobre esta base han surgido nuevos tipos de liderazgo: el liderazgo facilitador, el liderazgo persuasivo y el liderazgo sostenible. (i) El liderazgo facilitador (Lashway, 1995) es cuando se ejerce el poder a través de los demás y no sobre ellos. Se asocia a los comportamientos que favorecen la capacidad colectiva de una escuela de adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados (Conley y Goldman, 1994). Las estrategias utilizadas son: prever limitaciones de recursos, construir equipos, proporcionar feedback, coordinar y gestionar conflictos, crear redes de comunicación, practicar políticas de colaboración y definir la visión de la escuela. (ii) El liderazgo persuasivo (invitational leadership) se basa en la confianza, dado que los seres humanos son interdependiente, la confianza se convierte en la más alta forma de motivación humana y la intencionalidad; los líderes persuasivos actúan a partir de una postura intencionalmente sugerente. A partir de estas premisas, el liderazgo persuasivo se desarrolla en cuatro dimensiones: la auto-invitación, tanto personal como profesional, y la invitación a lo otros, también personal y profesional. (Stoll y Fink, 1999). El liderazgo persuasivo no pasó de ser una idea e incluso los propios autores trabajan en otros conceptos. Y (iii), el concepto de liderazgo sostenible (Sustained leadership), el cual se basa en siete principios: 1) El liderazgo sostenible genera y mantiene un aprendizaje sostenible; 2) Asegura el éxito en el tiempo; 3) Apoya el liderazgo de otros; 4) Dirige su atención a la justicia social; 5) Desarrolla, más que utiliza, los recursos humanos y materiales; 6) Desarrolla la diversidad y 7) la capacidad del Hopkins (Hargreaves y Fink, 2003). Se caracteriza, por tanto, por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios (Coronel, 1995; Leithwood, Tomlinson y Genge, 1996).

3. Liderazgo Distribuido

Se trata de un nuevo liderazgo, con base moral, centrada en valores, que por naturaleza promueve su propia socialización, su distribución en el conjunto. Todos

coinciden en que el liderazgo distribuido sigue las directrices o iniciativas de la dirección en un primer momento, pero las ideas pueden fluir y venir de abajo hacia arriba, de los lados o de cualquier dirección. Así pues, consideramos que este liderazgo aprovecha para el bienestar y funcionamiento del centro las iniciativas o influencias de todos los integrantes externos e internos al centro. Se debe enfatizar que este concepto ira evolucionando en la medida en que contribuya favorablemente a la eficacia de las organizaciones, en este caso las educativas.

El origen o la idea del LD, se ha derivado de la psicología cognoscitiva y social, específicamente sobre la base de la teoría distribuida de la cognición y de la actividad. Hutchins (1995) sugirió que la cognición se ve mejor entendida como fenómeno distribuido a través de individuos y representaciones internas y externas. Una perspectiva contemporánea en la dirección distributiva, implica de igual forma el contexto social y las relaciones internas (Spillane, Halverson, y Drummond, 2001).

En el campo de las organizaciones dinámicas el término se ha utilizado como sinónimo para un jefe o manager de equipo o proyecto. Este uso del término se aplica a las actuales conceptualizaciones del LD. Otra característica importante es que, los conceptos actuales de la dirección distribuida no implican que las estructuras u organizaciones formales de la gerencia dentro de las escuelas sean eliminadas o reestructuradas. En su lugar, se asume que hay una relación entre los procesos verticales y laterales de la dirección y que la atención está prestada a la dirección como interacción más bien que a la dirección como acción. Gronn (2002) ve el LD como una característica emergente e inesperada de un grupo o red de individuos que obran recíprocamente, es una forma de acción establecida que ocurre cuando la gente trabaja.

Pero no fue hasta finales de los noventa y principios del 2000, que emergió el concepto de LD o distribuido, como una red de actividades e interacciones de la dirección a través de la gente y de las situaciones (Spillane, Halverson, & Diamond, 2004).

Esta teoría admite, en un inicio, una concentración de capacidades en uno de los miembros del sistema, este actuará solamente como facilitador de un proceso que lleva, necesariamente, a la apropiación de estas capacidades por parte del colectivo. A diferencia del liderazgo en su sentido arcaico, este liderazgo no necesita del desnivel entre líder y liderado para existir, pues su esencia no es la competencia, sino la cooperación. Acepta las

diferencias, la diversidad, y aún más, se enriquece gracias a ellas, pero estas diferencias jamás darán lugar a la aparición de rangos o jerarquías personales. Los colectivos humanos que experimentan este LD y participativo desarrollan armónicamente las potencialidades de todos sus miembros, desdibujando todo resabio de autoritarismo, paternalismo, tecnocracia o manipulación. (¿Aprendizaje Colaborativo?)

Este liderazgo sin líderes es, en definitiva, un liderazgo comunitario, orientado a la emergencia del ser organizacional, esa entidad sutil que es, desde una perspectiva sistémica u holística, más que la suma de las partes constitutivas. Igualmente, varía, en definitiva, el concepto de poder. Ya no se trata del poder obsoleto, tribal y partidista que se ejerce en beneficio propio o de la propia parte, si no de un poder sobre uno mismo y junto con otros. Aparecen así las dos caras indisolubles de un mismo proceso, la transformación individual y transformación colectiva, unidas en relación de recursividad sin que ninguna de ellas pueda pretender preceder a la otra, a pesar de que la lógica lineal promovida por el viejo paradigma nos tienta a priorizar una u otra.

Así pues, los valores que orientan tanto este cambio personal como comunitario, son valores que hoy emergen por doquier en las mentes y corazones de los miembros de la humanidad. Las investigaciones más recientes apuntan a que, el concepto que más fuertemente está cuajando entre investigadores y expertos y que se le vislumbra un futuro muy prometedor es el concepto de LD. (p.e. Gronn, 2002; Spillane, 2006, Murillo, 2006)

Efectivamente, desde los primeros años del siglo XXI se están multiplicando las aportaciones que buscan generar un nuevo marco teórico-práctico que contribuya al desarrollo de un modelo de dirección para el cambio y la mejora escolar radicalmente diferente, que se basa en un planteamiento de liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto (Spillane, Halverson y Diamond, 2001; 2004; Macbeath, 2005). Las investigaciones de Spillane y otros (2001; 2004) proporcionan el estudio empírico más reciente del LD. Este trabajo sugiere que el LD está entendido a líderes calificados y expertos ante situaciones de cambio y manejo de actividades de grupos. Implica una distribución social de la dirección donde la función de la dirección será delegar el trabajo de un número de individuos y la tarea se logra con la interacción múltiple de los líderes. La evidencia de este estudio destaca acoplamiento entre la práctica distribuida de la dirección en escuelas primarias y las mejoras en la calidad de enseñar y de aprender particularmente

temas. Sin embargo, fue pensado sobre todo para orientar prácticas distribuidas de la dirección, más bien, que para buscar relaciones directas con resultados que aprendían del estudiante.

Los acoplamientos también se han hecho entre el LD y el liderazgo democrático y lo más recientemente posible; las conexiones se han hecho a la literatura en la dirección del profesor (Harris, 2002). En lugar de ver la práctica de liderazgo como una función únicamente de un individuo y su capacidad, habilidad, carisma, y/o su cognición, desde aquí se señala que es mejor entendido el liderazgo como un individuo que distribuye en la práctica a los dirigentes, o seguidores, y su situación. Alegan además que el liderazgo no es la práctica distribuida sólo a través de las personas, sino que también es difundir a través de "artefactos diseñados" y diversas formas de comunicación que transmiten información a los líderes de seguidores. Los acoplamientos también se han hecho entre el LD y el liderazgo democrático y, lo más recientemente posible, las conexiones se han hecho a la literatura en la dirección del profesor. Kets de Vries (1990) define el LD como de equipo-trabajo y lo asocia a la teoría social de la actividad. Siguiendo es este orden de ideas creo conveniente exponer la epistemología de la distribución (MacBeath, 2005) (Véase Figura 1).

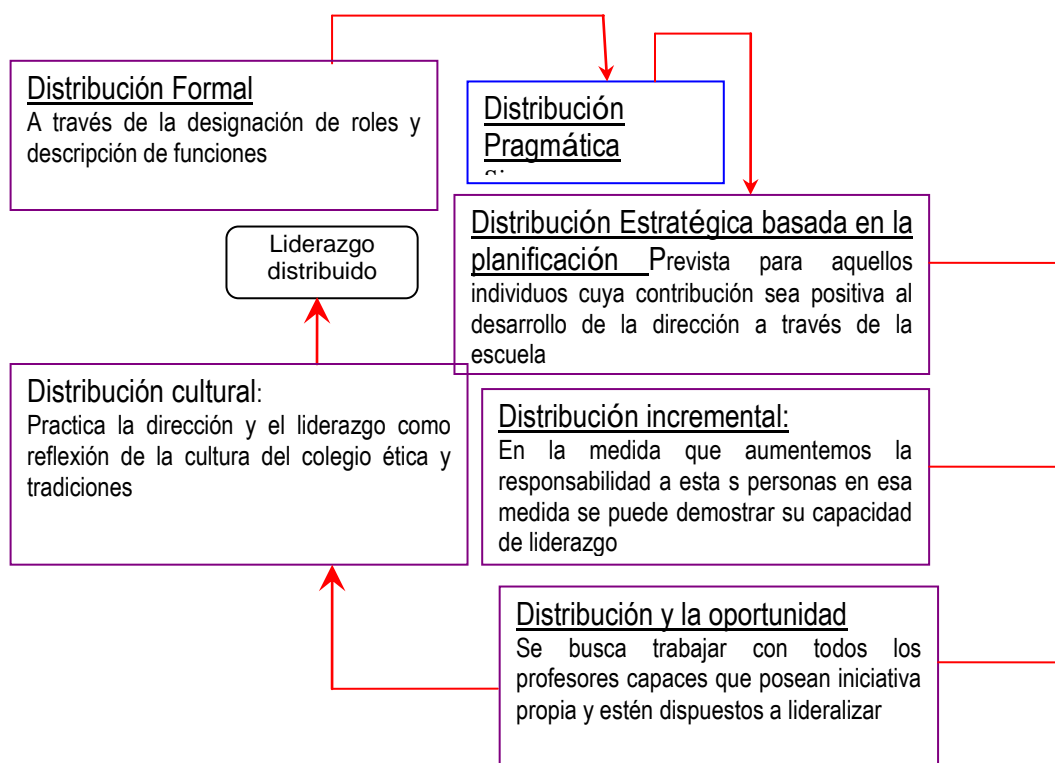


Figura 1. Epistemología del liderazgo distribuido, MacBeath, 2005.

4. Conclusión

Liderar el proceso de cambio escolar es una tarea compleja y llena de dificultades, donde convergen muchos actores tanto internos como externos. Las investigaciones anteriores sólo se limitaban a identificar y ofrecer uno que otro modelo de cambio a la dirección, de estos estudios se pueden sacar ciertas conclusiones e ideas. Una vez estudiado los diversos tipos de liderazgo, se concluye que debe replantearse el modelo de dirección desde sus bases, empezando por reformular el propio concepto de liderazgo, quién y cómo se asume.

Se necesita para lograr eficiencia un director capaz de ejercer un liderazgo compartido, distribuido, con una dirección centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente, una dirección visionaria, que asuma riesgos, directamente implicado en las decisiones pedagógicas, y bien formada en procesos de cambio.

Es a través del compromiso de los directivos y la sinergia de todos que se conseguirán escuelas de más calidad y más equitativas, la cultura de la escuela o institución, sólo podrá ser transformada si el modelo de dirección se reformula, tal y como está planteado con las tendencias de la actualidad.

Si bien es cierto que existen posiciones donde la escuela no es vista como una organización o sistema, en este trabajo se analizaron las diferentes perspectivas desde las cuales se ha estudiado el liderazgo en contextos no educativos.

El LD es el resultado de la acción concertada de un colectivo de personas que trabaja dentro de un patrón de relaciones de apertura y confianza; en cada momento, la persona que tiene mayor conocimiento lleva la iniciativa frente a las otras. Así, las fronteras entre líderes y seguidores se disipan, en la medida en que todos ejercen ambos roles. Más que la acción de la persona que ejerce la dirección, o incluso el equipo directivo, es la forma de trabajar de un grupo amplio de personas, entre las que están los docentes pero no sólo ellos. Deciden juntos. Reconociendo las fortalezas en los otros integrantes del equipo.

Sólo se decide juntos cuando se cree en el proyecto de reestructuración, cuando se tiene fe en él, independientemente de donde nos toque estar y desprendemos del protagonismo y el ego. Reconociendo las fortalezas en los otros integrantes del equipo.

Varía, en definitiva, el concepto de poder. Ya no se trata del poder obsoleto, tribal y partidista que se ejerce en beneficio propio o de la propia parte, si no de un poder sobre uno mismo y junto con otros. Aparecen así las dos caras indisolubles de un mismo proceso, la transformación individual y transformación colectiva, unidas en relación de recursividad sin que ninguna de ellas pueda pretender preceder a la otra, a pesar de que la lógica lineal promovida por el viejo paradigma nos tienta a priorizar una u otra.

La evidencia de este estudio destaca acoplamientos entre la práctica distribuida de la dirección en escuelas primarias y las mejoras en la calidad de enseñar y de aprender particularmente temas. Sin embargo, fue pensado sobre todo para orientar prácticas distribuidas de la dirección más bien que para buscar relaciones directas con resultados que aprendían del estudiante.

Referencias

- Murillo, F., (2006). “Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar REICE”, en: *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, año/vol. 4, número monográfico. Madrid, España.
- Stodgill, R., (1948). “Personal factors associated with leadership: A survey of the literature”, en: *Revista: Journal of Psychology*, Número: 25. EEUU.
- Van Seters, S.; Kellogg, E.; y Whinney, V., (1990). *The Evolution of Leadership Theory*. RHG Field - Journal of organizational change management. British Columbia and Richard HG Field University.
- Robert Cecil, C., (1928). “Who's who in American Education: A Biographical Dictionary of Eminent Living Educators of the United States”, en: *Who's Who in American Education- v.16 1953-1954* Procedente de la Universidad de Michigan Digitalizado el 19 Nov. 2008.
- Adams, J. y Yoder, J.D., (1985). *Effective leadership for women and man*. Norwood, NJ; ablex Instructional Leadership in Schools: Reflections and empirical evidence Geoff Southworth.
- Hersey, P. & Blanchard, K., (1993). *Management of organizational behavior, utilizing human resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall.
- Fielder, F. Y Chemers, M., (1985). *Liderazgo y Administración Efectiva*. Ediciones Trillas México.
- Brookover, W. & Lezzote, L., (1979). *Changes in schools characteristics coincident in student's achievements*. Michigan State University. Michigan.
- Álvarez, M., (2001), “El liderazgo en los procesos educativos”, en: *III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos*. ICE. Ponencia presentada en: Universidad de Deusto.
- Davies, G. Thomas. M., (1992). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Colección Aula Abierta. Madrid.

- García, I., (2008). "Liderazgo distributivo: una nueva visión del liderazgo educativo", en: *Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Innovación y cambio en las organizaciones educativas*. I.C.E. Universidad de Deusto, Bilbao. España.
- Greenfield, T., (1984). "Theory about Organizations: A New perspectives and its implication for school", en: Bush et al, (Ed.): *Approaches to school management*. Harper. London
- Southworth, G., (2002). *Instructional leadership in schools: reflections and empirical evidence School Leadership & Management*. Disponible: pwww1.ncsl.org.uk. 1.
- Leithwood, K., (ed.) (2000). *Understanding schools as intelligent systems*. Stanford, Co: Jai Press. (Advances in Research and Theories of School Management and Educational Policy, vol. 4).
- Álvarez, M., (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Escuela Española. Madrid.
- Murillo, F, Barrio, R. Y Pérez-Albo, M., (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación*. CIDE. 15. Madrid.
- Sergiovani, T.J., (1984). *Leadership and organizational cultural*. University of Illinois Prem, Urban. Illinois.
- Bass, B. Y Avolio, B., (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burns, J., (1978). *Leadership*. Harper & Row, Publishers, Inc. New York.
- Beare, L, Caldwell, B. & Millika, R., (1993). "Leadership", en: PREEDY MARGARET (edit.). *Managing the Effective School*. Open University Press. London.
- Murillo, F., (2005). *La investigación sobre eficacia escolar*. Ediciones Octaedro. Barcelona.
- Bass, B., (2000). "El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden". Ponencia presentada en: *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao.
- Pascual, R., Villa, A. Y Auzmendi, E., (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Mensajero. Bilbao.
- Leithwood, K., Tomlinson, D. Y Genge, M., (1996). "Transformational school leadership", en K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger y A. Hart (eds.). *International Handbook of educational leadership and administration*. Kluwer. Dordrecht
- Lashway, L., (1995). *Trends in School Leadership*. Eric digests.
- Conley, D y Goldman, P., (1994). *Facilitative Leadership: How Principals Lead Without Dominating*. Eugene, OR: Oregon School Study Council.
- Stolly, L y Fink, D., (1999). *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora*. Octaedro. Barcelona.
- Hargreaves, A. Y Fink, D., (2003). *Sustaining leadership*. Phi Delta Kappan, 84(9).
- Coronel, J., (1995). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*. Universidad de Huelva. Huelva.
- Leithwood, K., Jantzi, D. Y Steinbach, R., (1999). *Changing leadership for changing times*. Open University Press. Buckingham/Philadelphia.
- Hutchins, E., (1995). *Cognición en la naturaleza*. MA: MIT Press. Cambridge.

- Spillane, J., Halverson, R. y Diamond, J., (2001). *Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective*. Educational Researcher, 30(3).
- Spillane, J.P., (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass. London.
- Murillo, F. (2006) “Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido”, en: Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, año/vol. 4, número monográfico. Madrid, España.
- Spillane, J., Halverson, R. y Diamond, J., (2001). *Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective*. Educational Researcher, 30(3).
- Mac Beath, J., (2005). *Leadership as distributed: a matter of practice Faculty of Education*. UK School Leadership and Management, Vol. 25, No. 4, September 2005, pp. 349_/366. Cambridge.
- Harris, A., (2002). *Distributing Leadership in Schools: Challenge or Possibility?.* Alma Harris University of Warwick, UK [http://www.slc.educ.ubc.ca/eJournal/ Issue7/Articles/ DistLeadership_ Alma%20Harris.pdf](http://www.slc.educ.ubc.ca/eJournal/Issue7/Articles/DistLeadership_Alma%20Harris.pdf).
- Kets de Vries, M. F. R., (1990). “The organizational fool: Balancing a leader's hubris”, en: *Human Relations*, 43(8), 751-770.

Notas

¹ Resumen elaborado por la autora sobre la base de El arte del liderazgo Burt, Harold E, (1935) mencionado por Robert Cecil Cook (1928).

² Resumen elaborado por la autora sobre la base de García, I (2008). Liderazgo distributivo: una nueva visión del liderazgo educativo. Págs.: 631-651. V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Innovación y cambio en las organizaciones educativas. I.C.E. Universidad de Deusto, Bilbao, España.

³ Resumen elaborado por la autora sobre la base de García, I (2008) Liderazgo distributivo: una nueva visión del liderazgo educativo. Págs.: 631-651. V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Innovación y cambio en las organizaciones educativas. I.C.E. Universidad de Deusto, Bilbao, España.