

Tipo de Publicación: Ensayo

Recibido: 13/07/2020

Aceptado: 07/08/2020

Autor: Fernando Jafer Bárbara Rodríguez

Doctorante en Ciencias de la Educación (UFT)

Magister en Gerencia de las TIC's (UNEFA)

Licenciado en Administración Mención Informática (UNESR)

Técnico Superior Universitario en Contabilidad Computarizada (CUFT)

Barquisimeto – Lara - Venezuela

 <https://orcid.org/0000-0002-8530-4673>

E-mail: fbarbara@aulavirtual.web.ve

UNA MIRADA DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO DESDE LA POSTURA CRÍTICA DEL DIRECTOR EDUCATIVO

Resumen

La figura directiva es la máxima representación del poder dentro de la institución de educación, es por esto que la misma debe procurar un ambiente de trabajo idóneo para todos los miembros de la comunidad educativa, la cual espera su guía en la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje; una forma en la cual el Director del plantel puede lograr las metas planteadas, es la delegación de su poder en miembros capaces de ejercerla, esto es llamado Liderazgo Distribuido, el presente documento busca reflexionar sobre la postura y significado que le otorga el Director al Liderazgo Distribuido, así como su intervención dentro del plantel.

Palabras Clave: Escuela, liderazgo distribuido, director.

A LOOK AT THE LEADERSHIP DISTRIBUTED FROM THE CRITICAL POSITION OF THE EDUCATIONAL DIRECTOR

Abstract

The directive figure is the high representation of power within the educational institutions, because of this, it must provide an ideal work environment for all members of the educational community, which waits its guidance in the execution of the teaching-learning process. One way in which the principal of the school can achieve the stated goals is by delegating his power to members capable of exercising it, this is called Distributed Leadership, this document seeks to reflect on the position and meaning that the principal gives to distributed leadership, as well as its intervention within the institution.

Keywords: School, distributed leadership, principal.

Introducción

Desde tiempos inmemoriales, el hombre ha accionado en su quehacer diario, llevando en muchos casos la batuta en las decisiones individuales y grupales, de allí que se etiqueten a los dirigentes como líderes y a los seguidores como partidarios; ambos se reconocen, uno no existiera sin el otro. De allí las clasificaciones de los líderes se ha dado de diferentes formas, unas por su descripción (física o actitudinal), otra por su accionar y otras por el contexto donde se desenvuelve. En la actualidad nos encontramos con una fusión de definiciones que lo llevan a la complejidad del mismo hombre.

Partiendo de lo antes expuesto, encontramos al líder que hace vida activa en las instituciones de educación, en la cual, él reconoce en sus compañeros de la comunidad educativa fortalezas que no posee o que sencillamente no puede poner en práctica en determinado momento, es allí cuando el líder delega parte de su rol en miembros de dicha comunidad educativa, los cuales le ayudarán a alcanzar las metas pautadas y así completar su dirección, este accionar puede ser llamado como Liderazgo Distribuido.

El liderazgo juega un papel fundamental en el proceso de las instituciones de educación, el mismo, debe ser canalizado de la mejor manera para que cause el efecto real en el aumento de la calidad del

proceso de enseñanza-aprendizaje que se ejecuta en todo momento, la transformación educativa va de la mano con la aceptación de los miembros que la ejecutan, siendo necesario la comprensión, aceptación y ejecución de los planes que el líder tenga para lograr tal fin, tal como Hallinger (2010):

... el liderazgo, mientras puede jugar potencialmente un importante papel como conductor para el cambio, es por sí mismo insuficiente para causar la mejora de los resultados del aprendizaje. Con esto en mente, la cultura de la escuela o la capacidad para la mejora educativa se configuran como un objetivo clave para intervenciones sobre el cambio de común acuerdo con esfuerzos para reforzar el liderazgo. (p.107).

Desde lo antes señalado, se puede afirmar que el simple hecho de auto catalogarse como un líder o de fungir un alto cargo dentro de la institución de educación como directivo, no garantiza el buen desempeño de sus actividades, se debe partir de los objetivos a ser logrados en la institución, junto con los recursos, tanto físicos como de capital humano, que puedan combinarse para lograr el éxito en la gestión.

Dado que el papel del líder es fundamental en la dirección de un equipo de trabajo eficiente, se hace necesario que el mismo se empodere de los procesos propios a ser ejecutado, de allí que el líder educativo debe manejar no solo los conocimientos de enseñanza-aprendizaje, sino también, los procesos administrativos, operativos y tecnológicos de la institución de educación, desde esta

perspectiva, se hace necesario una integración de papel del líder, con el papel educativo y administrativo.

Desarrollo

La gestión de todo líder va apoyada por la participación de sus seguidores, los cuales deben estar convencidos de las acciones a ser realizadas por cada uno de los miembros; dichas acciones deben ser acordadas por las partes, para que de esta forma se empoderen de las mismas y sean tomadas por ellos como suyas, esto garantiza su ejecución de forma fluida, agradable y con todo el entusiasmo del seguidor.

Epistemológicamente, el líder es un ser que ejerce una influencia sobre la conducta de otros individuos, siendo aceptada por las partes intervinientes del fenómeno, de allí su poder de persuasión y su fuerza individual para dirigir y tomar decisiones acordes a las necesidades individuales y colectivas; Taffinder (1998) considera que el liderazgo transforma mientras que la gerencia reacciona, tal afirmación es una clara manifestación de la empatía que debe tener el líder con su entorno; mientras que, el gerente solo se activa ante un suceso determinado, buscando la solución a problemas planteados. Se hace claro que el líder actual debe asumir riesgos, que lo llevarán al éxito, un gerente no se arriesga, puesto que su principio de control lo lleva a evaluar los riesgos y

a escoger la acción más prudente para la organización.

Las instituciones de educación se deben ver como una unidad total, en la cual actúan diferentes miembros, que, a pesar de ser individuos, en ese momento son parte de un todo y deben reaccionar al bien colectivo, no se deben mostrar las partes por separados o independientes, tal como lo afirma Villegas (1991). Es de esta forma que la necesidad del colectivo está más arriba que la individual en la jerarquía de prioridades.

En una institución de educación el Director juega un rol fundamental como líder de la comunidad educativa, la cual está conformada no solo por padres y representantes, sino también, por estudiantes, profesores, personal administrativo y obreros; los cuales son líderes en sus áreas de trabajo, siendo el papel del Director el obtener el máximo provecho de las habilidades y destrezas de cada uno de ellos, de allí parte el Liderazgo Distribuido, que busca sin duda no solo la transformación de la institución, busca el aporte del individuo en bien del colectivo, a través de las destrezas, fortalezas y virtudes de cada uno de los miembros.

Cuando se inicia un análisis de liderazgo en las instituciones de educación, es relevante señalar lo expuesto por Murillo (2003) cuando afirma que “el liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo

escolar” (p.110). este autor abre el accionar educativo en un marco teórico de estudio, en el cual se toma a la comunidad educativa como el sujeto a ser investigado, no solo por su conformación interacción entre partes o acciones y reacciones; sino también, en sus actuaciones y desempeños, en las que, el líder que funge en ese momento como Director, distribuye las tareas de liderazgo dentro de la comunidad educativa, reconociendo las virtudes, fortalezas y capacidades de los miembros que pueden guiar a sus compañeros para lograr la meta de forma eficiente y eficaz.

La acción del líder principal o Director de una institución de educación, de reconocer en su equipo de trabajo a los miembros que pueden liderizar una actividad, es en sí mismo una acción de liderazgo distribuido, el cual busca delegar la acción guía, siendo lo ideal; cabe señalar, que esta acción de delegación no significa división de actividades, puesto que estas pueden ser realizadas por pares o por miembros que en ese momento no están ejecutando acciones de liderazgo.

El carisma del líder lo lleva a ser una persona inspiradora, la cual es un modelo a seguir por sus seguidores, de allí que el Director de la institución debe ser respetado por su comunidad, poseyendo las credenciales tanto académicas, gerenciales y personales para ejercer dicha magistratura; es sólo en ese momento que obtendrá el respeto de los demás y será reconocido como un líder.

Si bien es cierto que el líder, por su carisma es fuente de respeto y de inspiración de sus seguidores, también es cierto que el mismo debe poseer unas destrezas que le permitan reconocer en los demás, las fortalezas que en cierto momento pudieras ser sus debilidades, las cuales, puede fortalecer al delegar en los miembros de la comunidad educativas acciones de su liderazgo, para así complementar su gestión directiva; esto concuerda con lo expresado por Antúnez (2000) cuando señala que “El Liderazgo distribuido consiste en un tipo de liderazgo que aprovecha las destrezas, habilidades para incrementar la capacidad de todos los agentes involucrados en la comunidad educativa” (p.89).

Es interesante estudiar la postura de Bolívar (2010) referente al contexto organizacional, viendo un punto de quiebre en el antes y en el después de la aparición del liderazgo distribuido en la institución de educación, de allí señala que:

El Liderazgo Distribuido proporciona un nuevo marco conceptual que posibilita reconceptualizar y reconfigurar la práctica de liderazgo en las escuelas, en particular mostrando como factor de influencia en la escuela, definitorio de liderazgo, funciona como dispositivos múltiples (interacciones, contextos, focos, fuentes funciones) (p.130).

Desde esta perspectiva, vemos que el liderazgo en las instituciones de educación ha cambiado, de ser una dirección encargada solo del proceso de enseñanza-aprendizaje, a un proceso transformador, que busca ser formador de

profesionales. El Liderazgo Distribuido viene a dar respuesta a nuevos paradigmas que se encontraban dentro de las instituciones educativas, lo cual les permite iniciar la investigación del fenómeno, permitiéndose construir nuevos conceptos referentes a la figura del líder creando así, un nuevo orden dentro del ya planteado.

Una reconstrucción teórica requiere un gran poder de análisis del investigador y de aceptación de la comunidad educativa, la cual debe ver a su Director como el líder capaz de guiarlos en ese nuevo transitar, creando nuevos procesos dentro de la práctica docente que los lleve a un nuevo nivel en el cual cada uno de los miembros sea responsable de sus actividades que suman acciones para el objetivo general.

Desde la posición directiva, están activos los principios gerenciales de planificación, evaluación, ejecución y control, estipulados por Fayol (1950) y la escuela neoclásica de la administración, los cuales debe tener presente el Director de la institución de educación, para su accionar académico, que apoyándose en la gestión como líder logre resaltar las cualidades de su equipo de trabajo con los que dirige la comunidad educativa.

Si bien es cierto que toda acción debe iniciar con una debida planificación, también es válido indicar que toda acción requiera su respectivo control y evaluación, es de allí que se tiene lo planteado por Silvio (1992) en el Centro Regional

de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRESALC) Caracas, Venezuela, denominada Gestión del Conocimiento; en la cual plantea:

...en un sistema universitario o científico vamos a entender la planificación, conducción, monitoreo y evaluación de un conjunto de acciones y decisiones para aplicar soluciones a un conjunto de problemas asociados a la adquisición (aprendizaje), transmisión (enseñanza - comunicación), conservación, recuperación, creación (investigación), aplicación (extensión, transferencia) y difusión de datos, informaciones y conocimientos. (p. 7)

Este investigador antes mencionado, parte de los principios de la gestión administrativa o procesos de gestión más pura, que son: Planificar, Ejecutar, Monitorear y Evaluar, los cuales son las bases fundamentales para la toma de decisiones; contrastándolos con los procesos en el cual el ser humano logra construir el conocimiento, indicando que son: Adquisición, Transformación, Creación, Conservación, Comunicación y Aplicación, estando los mismos enmarcado en la práctica docente. Así pues, nos presenta su matriz referida a la Gestión del Conocimiento.

De allí, Silvio (ob.cit) plantea una matriz del conocimiento, en la cual, por un lado, nos señala los procesos básicos de la gestión, por el otro, nos recuerda los procesos del conocimiento, dando una convergencia de cada uno, resaltando la importancia de su ejecución dentro de las instituciones de educación y dejando entendido, que el responsable de ello no es solo los

docentes o el personal administrativo u obrero, es responsabilidad del Director.

		Procesos de la Gestión			
		Planeamiento	Ejecución	Monitoreo	Evaluación
Procesos del Conocimiento	Adquisición				
	Transformación				
	Creación				
	Conservación				
	Comunicación				
	Aplicación				

Cuadro 1
Matriz de la Gestión del Conocimiento
Fuente: Silvio (1992)

De esta manera, el Director es la persona que enviste el accionar de liderazgo de la institución de educación, su postura define el estilo gerencial que se tomará, él debe estar convencido de los caminos, puesto que sus seguidores seguirán el rumbo indicado; de allí que las instituciones logren el éxito deseado.

Ya se ha dicho, que la disgregación de las acciones directivas constituye la forma básica del Liderazgo Distribuido, dichas actividades no solo deben recaer en los docentes, sino que corresponden a todos los miembros de la comunidad educativa. Sabemos que los docentes son los responsables del proceso de enseñanza-aprendizaje, por ende, serían los líderes de este proceso; Morillo (2006) en su investigación señala:

Un centro educativo se desarrolla cuando el Director distribuye el trabajo escolar de acuerdo a la capacidad de los docentes, para

obtener aprendizajes con relevancia, calidad y eficiencia en los alumnos. La mejora del centro depende de la acción coordinadora de los propios implicados. El Director identifica, establece acuerdos y metas deseadas, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre pares. (p.117).

La competitividad entre pares no es algo extraño en las instituciones, puesto que está marcado en el mismo ser humano, el cual siempre se encuentra en la búsqueda de la superación y la competitividad que lo lleva desde el mismo proceso de perpetuación de la especie, hasta el crecimiento espiritual. El Director como líder de la institución debe velar por crear un ambiente colaborativo y apto para el desenvolvimiento de cada uno de los miembros; de allí radica la transformación del proceso de enseñanza-aprendizaje que logre un cambio significativo en los estudiantes, de esta forma, se obtendría el profesional que se requiere en nuestros tiempos.

El autor antes mencionado, deja muy claro que la mejora del centro depende de la acción coordinadora de los propios implicados y no solo del Director, convirtiéndose cada uno de los miembros en responsables del logro de los objetivos fijados por la institución, de allí que la acción de liderazgo se distribuya en la institución de acuerdo a las capacidades de cada miembro, tomando en cuenta su posición dentro de la organización y sus aportes a la misma.

Conclusiones

En conclusión, se debe tomar el liderazgo distribuido para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, permitiendo un reacomodo en la comunidad educativa de la institución, la cual, debe ver en el Director una figura competente y capaz de llevarlos por el camino certero para lograr el éxito. Si bien el carisma del líder es fundamental para que sus seguidores lo reconozcan y lo sigan, también es importante que el mismo esté empoderado de las herramientas administrativas y pedagógicas necesarias para ejercer su función; siendo la Gestión del Conocimiento el pilar fundamental del proceso directivo de toda institución de educación.

El Liderazgo Distribuido viene a dar solución a los modelos anteriores de liderazgo, que, si bien son valederos, no siempre son aplicables dentro de las instituciones educativas, las cuales, por su dinámica requieren una evaluación y adecuación constante, para poder lograr los objetivos pedagógicos planteados. No se puede pretender que el Director solucione todo, es por esto que, el mismo se vale de su equipo de trabajo, delegando en ellos su poder de líder, para que colaboren a dirigir los procesos que si bien pueden ser responsabilidad del Director, también el mismo ve en miembros de la comunidad sus fortalezas para ejecutarlos.

Referencia

Antúñez, S. (2000). La acción directiva en las instituciones escolares: Análisis y

propuestas. *Barcelona: ICE, Universitat de Barcelona.*

Bolívar, A. (2010). Liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Revista Psicoperspectiva*. Pontificia Católica de Valparaíso.

Fayol, H. (1950). *Administracao Industrial e Geral. Sao Paulo*. Editoras Atlas.

Hallinger, P. (2010). Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30 (2), 95-110.

Murillo, J. (2003). Una panorámica de la investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. *Revista Electrónica sobre Calidad, eficacia y Cambio Escolar*. Volumen 1, N°1.

Murillo, J. (2006). Una Dirección Escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica sobre calidad, eficacia y Cambio Escolar*. Volumen 4, N°4.

Silvio J. (1992). Centro Regional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRESAL.C). *Caracas, Venezuela*.

Taffinder, P. (1998). *Los nuevos Líderes*. Editorial Panorama. México. DF.

Villegas, J. (1991). *Desarrollo Gerencial. Enfoque Conceptual y Metodológico*. Ediciones Vega S.R.L. Caracas, Venezuela.