

"La función del liderazgo es producir más líderes, no más seguidores"
Ralph Nader, abogado y activista político

LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Resumen: En este dossier y en los próximos analizaremos las características de mayor importancia del LD y sus implicaciones para las direcciones escolares. Este tipo de liderazgo está muy relacionado con el pedagógico, tiene una gran variedad de significados y proporciona una perspectiva alternativa sobre el liderazgo educativo.

Palabras clave: Liderazgo distribuido (LD), compartido, participativo, colaborativo, democrático, intermedio, delegado, múltiple, en equipo, informal, situacional.



Alejandro Campo
FEAE Euskadi



Alfonso Fernández
FEAE Euskadi

Objetivos del dossier

- Resaltar la gran variedad de nombres y conceptos que se asocian a este tipo de liderazgo.
- Poner de manifiesto la capacidad movilizadora del LD, por cuanto incide en aspectos de primer orden en la intervención de los directivos escolares y proporciona el sustrato necesario para todas sus intervenciones.
- Describir las profundas implicaciones que tiene para las culturas escolares emergentes.
- Explicar las características específicas del LD.
- Proporcionar algunas herramientas prácticas sobre el LD.

Introducción

Cuando analizamos cada forma de liderazgo ponemos de relieve una imagen deformada de la realidad, ya que colocamos el foco solo sobre una parte de las múltiples cualidades que reúnen los directivos escolares para liderar sus escuelas.

Poner la lupa nos permite ampliar y desarrollar en profundidad las cualidades que queremos resaltar, pero esto no nos puede llevar a equívoco. Cada una de los componentes del equipo directivo de un centro aglutina de una manera personal, su capacidad para pensar en el futuro de su escuela y convertirlo en realidad (liderazgo estratégico), junto con su habilidad pedagógica de poner las bases para la mejora de la enseñanza del profesorado y, por medio de esta, de los aprendizajes del alumnado (liderazgo pedagógico), a la vez que su destreza a la hora de suscitar la motivación y el compromiso necesarios por parte de su comunidad educativa para encaminarse hacia la meta diseñada y llevar a cabo los cambios que se precisan para ello (liderazgo distribuido).

La pregunta no debe ser si hay que convertirse en un líder de pedagógico, distribuido o estratégico, sino qué aprendizaje se puede derivar de cada perspectiva para convertirse en un líder más efectivo, y cómo se pueden incorporar aspectos de cada tipo para ampliar la capacidad de liderazgo.

En este dossier y en los siguientes abordaremos las características asociadas al LD.

Como es habitual el dossier incluirá en su parte final algunas herramientas prácticas.

1 LIDERAZGO DISTRIBUIDO -LD ¿QUE ES?

El LD es un acercamiento conceptual y analítico para explicar el trabajo de las direcciones escolares en un contexto extremadamente complejo y de relaciones personales múltiples. Se origina en la investigación educativa e intenta **fijarse en la contribución a la función directiva de todos los actores "secundarios", en vez de analizar las características de un líder único o la situación específica de la organización. La función directiva está extendida a lo largo y ancho de la organización**

compartido

participativo

colaborativo

democrático

intermedio

delegado

múltiple

en equipo

informal

situacional

escolar y el liderazgo distribuido estudia las tareas de las diferentes personas de la organización que contribuyen a dicho liderazgo.

El liderazgo desde una perspectiva distribuida se basa en "la teoría de la actividad" y "del conocimiento distribuido", y contempla las actividades de dirección como situadas en un contexto y en un proceso social que refleja la intersección de líderes, seguidores y contexto. Spillane (2008) define el liderazgo como "*las actividades centrales de la organización diseñadas por el equipo directivo para influir en la motivación, en el conocimiento, en la eficacia de las prácticas del resto de los miembros de la organización*". Por consiguiente, el líder se implica en estas actividades desde las tareas que asume y no desde la posición que ocupa. Esto implica que hay un juego de influencias recíprocas entre directivos y seguidores, pero que el rol de líder es dinámico porque una persona a veces lidera y otras veces sigue a quienes lideran los procesos en ese momento.

La investigación educativa ha utilizado una gran cantidad de términos para referirse al LD. En la parte superior señalamos lo más importantes.

Esta multiplicidad de términos nos ilustra sobre dos cuestiones complementarias. La primera es que el liderazgo distribuido es un concepto en construcción, que ha ido progresando a medida que las

investigaciones avanzaban y daban sentido a las intervenciones de los líderes educativos. La segunda, que el concepto es muy amplio y en consecuencia difuso.

Estas dos características hacen que las implicaciones educativas sean a la vez profundas y cambiantes. Posiblemente no existe en la investigación sobre liderazgo educativo un concepto más prometedor. **El LD está teniendo la capacidad de introducir en el debate educativo varias cargas en profundidad sobre concepciones y actuaciones educativas muy encorsetadas y rígidas, posiblemente consecuencia de la falta de rumbo y de avances claros en los sistemas educativos.**

¿Cuáles son estas cargas en profundidad?

- Supone un cambio amplio y extenso en la cultura escolar preponderante en las escuelas y en los sistemas educativos.
- Requiere de una nueva concepción del liderazgo escolar, mucho más abierta, dinámica y transformadora que la actual, que pone en cuestión los valores comúnmente aceptados sobre qué es ser un líder.
- Lleva aparejado un diferente marco conceptual, que integra las múltiples perspectivas sobre la finalidad de las instituciones escolares y la intervención de los líderes en el cambio que estas precisan.



Analizaremos las dos primeras en este dossier, mientras que reservaremos la última para el próximo.

2 CULTURAS ESCOLARES OBSOLETAS Y EMERGENTES

El LD es una red que se extiende por la escuela y que impregna su cultura, una manera responsable de ocuparse de la función que cada agente educativo tiene asignada (Campo, 2018).

¿Qué aspectos de la cultura escolar emergente se relacionan con el LD? Destacamos los siguientes:

a.- Compromiso e implicación colectivos e individuales en la construcción de la escuela.

Se hace imposible imaginar y construir la escuela del mañana siguiendo la receta que nos enseñaron como máxima cuando los autores de este dossier éramos aprendices *“cada maestrillo tiene su librillo”*.

Es preciso y urgente cambiar el rumbo, que cada escuela se construya colectivamente con el compromiso de todos los agentes educadores, comenzando por el profesorado. Los centros se idean primeramente alrededor de los proyectos compartidos, que dan sentido a la intervención colectiva, cuya máxima expresión son el Proyecto Educativo o el Proyecto Estratégico. Pero la cuestión va mucho más allá, porque la tarea no solo se limita con soñar un futuro prometedor, sino a construirlo en la realidad, es decir también implica la atención a cómo se implementa,

a su desarrollo y a la evaluación de los logros alcanzados. Hablamos del funcionamiento y de la organización escolares que soportan el trabajo actual y, a la vez, nos acercan al futuro que queremos alcanzar.

Al compromiso colectivo, se le suma el individual. Hablamos de **la capacidad de cada agente educador** de **construir centro** junto con los demás y, a la vez, **responsabilizarse de liderar los cambios que se precisan en la esfera individual** para alcanzar esa meta. De esta forma, estará logrando ser parte de un clima y cultura escolares que se extienden por todos los rincones de su escuela, como lluvia fina.

b.- La gestión de las relaciones, en el centro de todo

Aquí resaltamos la importancia de aquellos aspectos que más ayudan a la horizontalidad de las relaciones, construidas en base a la confianza entre las personas de cada estamento. Estas relaciones comienzan por el propio equipo directivo, para extenderse hasta el profesorado y al resto de agentes educadores y acaban calando entre el alumnado. Este último también es un agente educador de primer orden, a la hora de ejercer el liderazgo necesario para construir una convivencia basada en la simetría, la cooperación y el buen trato entre iguales.

En la actualidad no puede negarse la importancia del componente relacional presente en todas las intervenciones que se desarrollan en el día a día de las escuelas, en las que las interrelaciones están presentes permanentemente.

Es imprescindible que cada escuela trabaje las capacidades de sus agentes educadores para formarse en la gestión relacional, necesaria para liderarse a sí mismo y para liderar grupos humanos. El centro que se aleja de esta evidencia, ve reducida sus actuaciones a meros procedimientos y formulismos vacíos de contenido.

c.- Incremento de la capacidad de cada centro para que el aprendizaje se convierta en un bien de todos.

Cada escuela es la encargada de poner las bases para que el aprendizaje se convierta en un bien organizacional, compartido por todos, el alumnado y también los agentes educadores. Todos se forman aprendiendo. Nos referimos a las comunidades profesionales de aprendizaje, en el sentido descrito por Bolívar (2019).

Esta forma de proceder comienza con las intervenciones del profesorado -para este colectivo es una manifestación de su necesaria profesionalidad- y posteriormente se contagia al resto de sectores educativos. Es la forma por medio de la que se logra la implicación del personal educativo no docente y de las familias. Todos ellos asumen la responsabilidad colectiva e individual de contribuir al fin último de toda intervención educativa, a saber, poner los medios para que cada alumno desarrolle el máximo de sus potencialidades. Es el caldo de cultivo, el clima y cultura necesarias para que el alumnado se convierta en un agente activo en su propio proceso de aprendizaje.

Sabemos que muchas escuelas ya han realizado este aprendizaje esencial. Han entendido que su misión más importante es sacar a cada uno de sus alumnos y alumnas adelante.

Se han vuelto expertas en resaltar todo el potencial de sus aprendices, hacerles brillar a cada uno de ellos, y no se conforman con que sepan muchas matemáticas o lengua, sino que quieren formar personas plenas. Son conscientes de que también se enseña y se aprende a relacionarse y a convivir, a ser activo socialmente o solidario con los que lo necesitan. La escuela es un microcosmos donde se activan las competencias para la vida. Estos centros educadores, sostenidos en comunidades educativas altamente comprometidas, consideran que la tarea que les corresponde es acompañarles en su crecimiento, en sus múltiples crecimientos, el personal, el social y el intelectual.

3 LD, UNA MANERA ALTERNATIVA DE ENTENDER EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Para acercarnos al entendimiento del LD utilizaremos dos perspectivas diferentes que combinaremos, la positiva y la negativa. De esta forma amplificaremos y afinaremos el punto de mira sobre sus características.

Comenzaremos por la visión positiva. Longo (2008) sintetiza qué es el LD de la siguiente manera: *“El promotor de liderazgos distribuidos es un activador de talentos. Es capaz de atraer a su entorno a personas capaces de emprender e innovar, y las ayuda a comprometerse consigo mismas en el logro de metas estimulantes. Promueve la experimentación y el aprendizaje. Formula los encargos como desafíos abiertos a la aportación e iniciativa de los otros. Les invita a hacerse propietarios de proyectos, a vivirlos y protagonizarlos. Incentiva la búsqueda de colaboraciones, la construcción de comunidades y redes, la transgresión de las fronteras departamentales. El liderazgo distribuido requiere, desde luego, límites y mecanismos de evaluación, pero exige que unos y otros estén al servicio del propósito común, se revisen y actualicen*

cuando sea necesario y no coarten el compromiso de la gente”.

Las cualidades del LD que valoramos más importantes son las siguientes:

Valores y ejercicio del poder

- El LD se ejerce en mucha mayor medida por medio de la “auctoritas” -legitimación socialmente reconocida a una persona, que proviene de su capacidad moral y técnica para emitir una valoración cualificada-, que de la “potestas” -poder socialmente reconocido, propio de quien tiene capacidad legal para hacer cumplir su decisión-. Es el modelaje que los líderes logran por medio de sus maneras de actuar, por el ejemplo que representan para los demás en el sentido descrito por Gomá (2010) *“El buen ejemplo hará mejores a los seres humanos que lo observan”.*
- Se promocionan valores que se basan en la confianza y el buen trato, cuidarse y cuidar a los otros: estimular, motivar, ayudar a comprometerse con la propia tarea, con la de los demás y con la común, convencer, apoyarse todos mutuamente, aprender junto con los demás, etc.
- No se trata del ejercicio de un poder partidista y tribal sino del que se ejerce sobre uno mismo y junto con los otros (del Valle García, 2008).

Los necesarios cambios

- Los requisitos del cambio en la escuela ya han sido analizados en profundidad en anteriores dossieres Nº 1 ,2 y 3 de DyLE (2019). Aquí simplemente queremos destacar que el liderazgo educativo, en especial el distribuido, está asociado indefectiblemente al cambio que se requiere en las escuelas para convertirlas en lugares de aprendizaje para todos, tanto en el nivel individual como en el colectivo.
- Se promociona el compromiso colectivo e individual para transformar la escuela por medio de la transformación de la propia práctica y de la práctica común.

- Se rediseña la organización escolar y reformula el sistema de toma de decisiones.

Asentar y extender el liderazgo

- Se extiende y articula la capacidad colectiva de liderazgo en la escuela, al posibilitar que los agentes educadores lideren aspectos importantes de su actividad y al establecer las interrelaciones necesarias para que se enriquezcan mutuamente a partir del análisis de sus prácticas.
- Se posibilita que los miembros de la organización que tengan la capacidad de liderar, lo transfieran a otros para difundirlo en el centro. Utilizamos el término *“transferencia de liderazgo”* en el sentido descrito por Longo (2008): en la medida en la que el liderazgo es un recurso organizativo de todo el centro, extendido a la totalidad de la escuela, exige que aquellos miembros de la organización que lo poseen lo transfieran y difundan. Para que se extienda el liderazgo, la misión de los líderes es que otros desarrollen esta capacidad en las mejores condiciones posible.

Funcionamiento y organización escolares

- Se dota de un funcionamiento y organización que permite la articulación y la extensión del LD en la escuela, en el que se concede un gran valor a la comunicación
- Se persigue la eficacia de la organización y funcionamiento del centro y de las intervenciones que se llevan a cabo, tanto las comunes (órganos de coordinación, gobierno, etc.) como las individuales (procesos de enseñanza y aprendizaje).
- Se gestionan eficazmente los recursos humanos y materiales.

Aprender y mejorar

- Se posibilitan prácticas formales e informales de liderazgo. Todas contribuyen a mejorar las respuestas educativas colectivas e individuales.
- Se considera que pueden aprenderse y mejorarse las formas de liderar.

Concretar lo que no es el LD completará nuestra perspectiva.

Del Valle García (2008) lo describe en el extremo opuesto al liderazgo unipersonal o carismático: "Al escuchar la palabra liderazgo, nos viene a la mente la imagen de un individuo, único en su categoría, una persona en un grupo, una organización en el medio social, que ejerce su dominio con autoridad y poder, imponiendo su visión, marcando tendencias, motivado por su propio beneficio o, en el mejor de los casos, por lo que este individuo cree que es el beneficio de los demás".

Para precisar el entendimiento del LD, señalamos que:

No es positivo en sí mismo

Si el liderazgo lo ejercen personas con falta de competencia para ello, la organización se resiente y la respuesta educativa se vuelve ineficaz. La organización tampoco se autogestiona por sí misma (Bolívar y otros, 2013). Hablamos de la importancia de la eficacia en la actuación de los órganos de coordinación docente y de gobierno del centro.

No disminuye el poder de la dirección del centro

El aumento del poder y la influencia de otras personas en la escuela no disminuyen el poder del equipo directivo. Su nueva influencia consistirá en tareas de mayor complejidad sobre los ámbitos más globales: armonizar y conjugar la capacidad de liderazgo ahora distribuida de manera extensa.

No es un simple reajuste de tareas

No es un reajuste de las tareas y funciones que los líderes escolares asignan a diferentes personas en sus centros. Tampoco es una delegación de tareas a los "subordinados" para que lleven a cabo los trabajos que ha dispuesto el líder y que le alivian de su carga de trabajo (Bolívar y otros, 2013).

Está en el extremo opuesto al liderazgo único

Está en el polo opuesto al liderazgo único, que se concentra en una persona con características supuestamente mágicas, por ser capaz de movilizar a toda la organización en el rumbo deseado.

El foco no se centra tanto en las personas como en las tareas

El foco no se centra tanto en las personas que formalmente dirigen la escuela sino más bien en las tareas que es preciso desarrollar y quien las lidera por sus cualidades para ello.

5 DOS EJEMPLOS SIGNIFICATIVOS EN NUESTRO ENTORNO

En nuestro entorno más cercano encontramos dos ejemplos ilustrativos sobre el desarrollo práctico del liderazgo distribuido.

La TABLA 1 es una parte de la matriz que utiliza la Inspección del País Vasco para evaluar a las direcciones de los centros públicos. En la bibliografía, puede accederse al contenido completo.

La TABLA 2 recoge la Dimensión 2 y una parte de la Dimensión 3 del Marco Español para la Buena Dirección. También puede accederse al Marco por medio del enlace en la bibliografía.

En ambos ejemplos se han incluido aquellos aspectos que se relacionan con el LD, desde nuestro punto de vista.

BIBLIOGRAFIA

- AZ 0201 20 Evaluación de la función directiva. Valoración de las dimensiones y criterios. Inspección de Educación del País Vasco (2011) <https://www.euskadi.eus/inn-educativa-documentos-lider-dir-escolares/web01-a2hberri/es/>
- Bolívar, A. (2019). Marco español para la dirección escolar e identidad profesional: Contexto, desarrollo e implicaciones. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(114). <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4544>
- Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 2013. <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2352>
- Del Valle García, I. (2008). Liderazgo Distribuido: una nueva visión del liderazgo educativo. *V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. ICE Universidad de Deusto. Bilbao.
- Campo, A. (2018): Entrevista. Nº 6 OGE, Noviembre-diciembre 2018.
- FEDADI, FEDEIP, FEAE (2018): Marco Español para la Buena dirección Escolar. <http://www.fedadi.org/?p=1958>
- Harris, A. (2009). *Distributed school leadership: Developing tomorrow's leaders*. London: Routledge.
- Harris, A.; Spillane, J. (2008). "Distributed leadership through the looking glass". *Management in Education*. 22 (1): 31–34. https://www.researchgate.net/publication/249826731_Distributed_leadership_through_the_looking_glass
- Longo, F. (2008). *Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación*, Capital Humano, Nº 226. Noviembre 2008. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2737774>
- Murillo, F.J. (2006): Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido, Nº 4 REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. <http://www.ub.edu/obipd/una-direccion-escolar-para-el-cambio-del-liderazgo-transformacional-al-liderazgo-distribuido/>
- Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2009): *Mejorar el liderazgo escolar*. Volumen 1: Política y práctica. OCDE (2009).
- Reverdy, C., Thibert, R. (2015). *Le leadership des enseignants au coeur de l'établissement*. Dossier de veille de l'IFÉ, nº 104, octubre. Lyon : ENS de Lyon. <http://ife.ens-lyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?parent=accueil&dossier=103&lang=fr>
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Supovitz, J. A.; D'Auria, J, Spillane, J P. (2019). Meaningful & Sustainable School Improvement with Distributed Leadership. *CPRE Research Reports*. https://repository.upenn.edu/cpre_researchreports/112

TABLA 1: DIMENSIONES 2 y 5 de la evaluación de la dirección escolar en el País Vasco

DIMENSIÓN 2: Dirección, organización y funcionamiento del centro	
CRITERIOS	INDICADORES
Promover el trabajo en equipo entre el profesorado.	Existencia de estructuras organizativas que impulsen el trabajo en equipo. Eficacia en la actuación de los órganos de coordinación docente y de gobierno del centro.
Fomentar el liderazgo del equipo directivo, distribuir las responsabilidades en toda la organización escolar y favorecer la implicación y el compromiso del profesorado.	Liderazgo y coordinación de todas las actividades del centro. Impulso de la implicación y compromiso del profesorado. Canales de comunicación permanente de información para favorecer la participación y llegar a acuerdos en la toma de decisiones.
Formarse para mejorar en su trabajo y mostrar cualidades y comportamientos positivos de liderazgo. Impulsar la participación del profesorado en la formación y en la innovación.	Manifestación de cualidades de liderazgo. Interés por mejorar su formación, conociendo los aspectos claves de la normativa, del funcionamiento del centro y tomando iniciativas para comprender y responder a las necesidades de los distintos sectores de la comunidad educativa e instituciones del entorno. Apoyo e impulso a la formación e innovación para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la gestión y organización del centro.
Gestionar y administrar de forma eficiente y eficaz los recursos del centro.	Organización de los recursos (humanos, económico-financieros y relacionados con la información, la documentación, el uso de instalaciones y otros servicios del centro) de acuerdo a la oferta educativa y la planificación del centro para dar una mejor respuesta educativa al alumnado. Equilibrio entre dedicación a los aspectos previamente organizados y a la respuesta que requiere la gestión diaria.
DIMENSIÓN 5: Impulso de la evaluación y gestión del cambio	
CRITERIOS	INDICADORES
Promover las evaluaciones internas sobre los diferentes programas del centro, su organización y funcionamiento, y colaborar con las evaluaciones externas.	Impulso de la evaluación interna y colaboración en la realización de las evaluaciones externas para disponer de datos y evidencias sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como sobre la organización y funcionamiento del centro. Incorporación del centro a proyectos globales que mejoran la gestión del mismo (SGC, EFQM y otros).
Utilizar los resultados de la evaluación externa e interna como mecanismo de mejora en los ámbitos curricular y organizativo, para optimizar la respuesta educativa al alumnado.	Utilización de los datos obtenidos en las evaluaciones internas y externas para promover la mejora de los ámbitos curricular y organizativo. Asegurar la influencia de la mejora de los ámbitos curricular y organizativo en la optimización de la respuesta educativa al alumnado.

TABLA 2: DIMENSIONES 2 y 3 del MEDB

DIMENSIÓN 2: Dirección, organización y funcionamiento del establecimiento escolar	
COMPETENCIAS PROFESIONALES	DESEMPEÑOS
Favorecer las condiciones que aseguren aprendizajes de calidad de todo el alumnado.	Otorga una importancia primordial a las personas y a la gestión de del conocimiento.
	Lidera y dirige el equipo docente del centro orientando su actuación hacia la consecución de las metas institucionales y bajo el criterio superior del beneficio de todo el alumnado.
	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.
	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.
	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todo el alumnado.
	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.
	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de todos los miembros de la comunidad educativa.
DIMENSIÓN 3: Liderazgo pedagógico	
COMPETENCIAS PROFESIONALES	DESEMPEÑOS
Promover el liderazgo distribuido	Fomenta la distribución del liderazgo, creando y promoviendo estructuras que la hagan posible.
	Distribuye formalmente las tareas.
	Utiliza el conocimiento especializado en la formación de grupos de trabajo.
	Alienta el liderazgo compartido como forma de asegurar la sucesión y un liderazgo sostenible.



Herramientas y actividades

1. Cuestionario sobre las prácticas del LD

Objetivos

El siguiente cuestionario repasa las variables de mayor importancia en relación al LD, que han sido puestas de manifiesto en el dossier. Sirve para recoger la valoración que tiene el profesorado del centro al respecto.

Puede proponerse para que lo complete todo el profesorado o la parte de este que le interese al equipo directivo (etapa, ciclo, departamento, etc.).

Conviene que el análisis de los resultados se realice fraccionadamente, en función de las diferentes tareas y desempeños, o incluso criterios e indicadores que se concretan en la Herramienta 2.

Aunque hemos procurado incluir en el cuestionario una gama amplia de prácticas de liderazgo, cada equipo directivo puede realizar una adaptación a su situación concreta. Esto contribuirá a interiorizar los objetivos de la herramienta. Para ello se puede eliminar o incorporar algún elemento, así como modificar la redacción de alguno de los propuestos.

Temporalización: Una sesión de 30' para completar el cuestionario y otra de 60 para analizar los resultados

Materiales: Cuestionarios y material para la tabulación de los resultados obtenidos

Desarrollo

Puede ser aplicada presencialmente por todo el profesorado del centro (un claustro) y también en reuniones de ciclos o departamentos. También es posible que el profesorado la complete on-line, con lo que los resultados estarán más fácilmente disponibles para su análisis.

CUESTIONARIO 1: PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

Indica el número apropiado en la casilla correspondiente:

1 = La mayoría no hacemos esto en nuestra escuela

2 = Estamos comenzando a movernos en esta dirección

3 = Estamos haciendo un buen progreso

4 = Tenemos bien asentada este ámbito

5 = Estamos perfeccionando nuestra práctica, que ya está bien asentada

En nuestro centro...	1	2	3	4	5
1. El profesorado trabaja juntos en equipos (por ejemplo, para revisar prácticas, diseñar políticas, crear nuevas ideas e implementar planes)					
2. La Dirección escucha y atiende las voces y necesidades del profesorado					
3. Buscamos la implicación de los estudiantes en sus aprendizajes (por ejemplo, elección de asignaturas, enfoques de evaluación, actividades de aprendizaje dentro del aula, tarea y ambiente de aprendizaje)					
4. Todos nos sentimos comprometidos, con la tarea común y también con la que cada uno llevamos a cabo					
5. Creemos que la manera de mejorar es hacerlo por medio de nuestra propia práctica					
6. La Dirección se preocupa de su propia formación para mejorar la organización y funcionamiento del centro					
7. La Dirección siempre está abierta a nuevas ideas sobre cómo organizarnos mejor para realizar nuestro trabajo					
8. Estamos acostumbrados a planificar en base a datos y evidencias, ponerlo en práctica y evaluar los resultados					
9. La Dirección ha puesto en funcionamiento estructuras y sistemas para implicar al profesorado en la marcha de la escuela					
10. Cada curso escolar nos esforzamos por mejorar el aprendizaje priorizando acciones específicas. Se fomenta la autorreflexión sobre la práctica					
11. Los profesores tienen oportunidades de desarrollo profesional que mejoran el aprendizaje de los estudiantes en su propia materia					
12. La Dirección explicita la necesidad de que cada agente educador lidere responsablemente su ámbito de trabajo					
13. Todas las reuniones del profesorado tienen responsables que las preparan de antemano, las coordinan y recogen los acuerdos alcanzados para hacer un seguimiento posterior de estos					
14. Buscamos maneras para que el alumnado se implique en la vida escolar: delegados de aula, participación en los órganos de coordinación, sistemas de ayuda entre iguales, etc.					
15. En nuestra escuela, todos los que lideramos algún ámbito, nos ocupamos de ayudar a los demás para que ejerzan mejor su liderazgo, así éste se extiende en el centro					
16. La discusión y el acuerdo sobre las prioridades de desarrollo de la escuela forma parte de las reuniones del personal cada curso escolar					
17. Tutores y tutoras se responsabilizan de comunicar el progreso de los estudiantes y sus logros a las familias					
18. La Dirección se responsabiliza de establecer sistemas para una comunicación de alta calidad entre el hogar y la escuela					
19. La Dirección nos anima a probar nuevas ideas, a aceptar desafíos y retos					
20. Todos sabemos que tenemos que predicar con el ejemplo. Queremos hacerlo por medio de nuestras actitudes y comportamientos					
21. Nos ocupamos por preparar concienzudamente los cambios más importantes para mejorar nuestras prácticas					
22. La Dirección armoniza y conjuga los liderazgos que ejercen los distintos miembros del profesorado					
23. Las conductas se basan en los valores de nuestra escuela: el cuidado de todos, el buen trato y la confianza mutuas					
24. Todas las decisiones de la Dirección están diseñadas con un enfoque destinado a un lograr un aprendizaje de alta calidad					
25. La Dirección se ocupa de poner en cada puesto a quien mejor puede realizar esa labor					
26. Se alienta a los docentes a participar en el desarrollo profesional relacionado con temas de toda la escuela (por ejemplo, planificación de la mejora escolar, necesidades especiales, etc.)					

27. Nos brindan oportunidades para discutir nuevas prácticas de aula con los colegas									
28. La Dirección mantiene un compromiso continuo con los cambios que son necesarios en el nivel organizativo para que los alumnos se forman mejor									
29. Los responsables de los ciclos, departamentos, proyectos, etc. tienen un papel importante en la toma de decisiones									
30. La Dirección ha puesto en funcionamiento estructuras y sistemas para involucrar a las familias en las decisiones sobre la enseñanza y el aprendizaje en la escuela									
31. Damos más valor a la autoridad moral y ética que las demás personas nos reconocen – <i>autoritas</i> - que a la que proviene del poder que nos otorga nuestro cargo – <i>potestas</i> -									
32. Es un valor de la escuela que aquí aprendemos y mejoramos todos, primero los profesores									
33. Tenemos una preocupación constante por sacar el mayor partido posible a las reuniones que realizamos: coordinaciones, claustros, con las familias, tutorías con el alumnado, etc.									
34. La escuela tiene establecidos canales de comunicación tanto horizontales (entre profesores del mismo ciclo, departamento,...) como transversales (interciclos o departamentos, con las familias, con otros agentes, etc.) y verticales (la estructura de poder de la escuela)									
35. Priorizamos siempre el consenso a la hora de decidir aquellas cuestiones de nuestra incumbencia									
36. Trabajamos juntos, como comunidad escolar, para garantizar que estamos ofreciendo las mejores oportunidades curriculares para nuestros estudiantes									
37. Los profesores y profesoras estamos involucrados en decisiones que afectan a toda la escuela									
38.									
39.									
.....									

Para ayudar en el análisis de los resultados, agrupemos las anteriores prácticas de liderazgo en los 4 grupos de tareas y desempeños de la Herramienta 2:

- Creación y desarrollo de un clima y cultura sustentadores y promotores del LD: ítems números 2,3,7,16,19,20,23,31,32,36,37
- Estructuras organizativas y funcionamiento: ítems números 1,9,13,14,17,18,22,24,25,29,30,33,34,35
- Poner las bases para que se aprendan y mejoren las formas de liderar y se transfieran a otras personas: ítems números 6,10,11,12,15,20,27
- Compromiso con el cambio: ítems números 4,5,8,21,28

Preguntas para el equipo que analice los resultados:

1. ¿Cuáles de entre los 4 grupos de tareas obtienen resultados más elevados?
¿Cuáles los menores? ¿Qué factores valoráis que están asociados?

2. ¿Qué fortalezas se observan? ¿Y debilidades?

3. ¿Qué cambios son precisos en vuestra escuela?

2. Nivel de desarrollo del LD en nuestra escuela

Objetivos

Esta herramienta es complementaria de la anterior. Tiene como finalidad que los directivos escolares realicen un diagnóstico más preciso sobre la distribución del liderazgo en sus centros.

Ya que el liderazgo se considera extendido a la totalidad de la organización, una buena práctica consistirá en compartir análisis y resultados con los cargos intermedios, entre los que se incluyen coordinadores de ciclo o etapa en Educación Primaria, de departamentos didácticos en Educación Secundaria, de proyectos o experiencias, de planes específicos, etc.

La herramienta puede ser utilizada para realizar una autoevaluación de toda la escuela o sobre algunos aspectos parciales de esta: un ciclo, un departamento, una etapa educativa, etc.

Para realizar el diagnóstico se dispone del CUESTIONARIO 2, en el que se describen las tareas o desempeños relacionados con el LD y los criterios e indicadores en los que buscarlos.

Para completar el cuestionario con criterio, hemos dispuesto la *Descripción de los niveles progresivos de logro* en los que situar las tareas o desempeños. La descripción es una herramienta de primer orden de cara a la mejora de las tareas o desempeños, ya que incluye una descripción de las cuatro tipologías de liderazgo, desde el Nivel 1 (desarrollo escaso) hasta el Nivel 4 (desarrollo avanzado).

Temporalización: Dos sesiones de 45' cada una.

Materiales: Cuestionarios y material para la tabulación de los resultados obtenidos

Desarrollo

Se proponen dos sesiones diferenciadas.

En la primera se completará el cuestionario en el equipo (Todo el centro, un ciclo, nivel educativo, departamento didáctico, proyecto experimental, etc.). Cada uno de sus componentes Individualmente pasa revista al listado y marca su valoración personal de acuerdo a la escala: 1-2-3-4. No hace falta un conocimiento minucioso del aspecto en consideración ya que todos los cargos intermedios y de dirección escolar pueden tener una valoración suficiente de las cuestiones que se plantean.

Posteriormente, el equipo directivo o la comisión encargada que se designe para ello, tabulará los resultados del análisis y sacará unas primeras conclusiones que propondrá para una valoración posterior de todo el colectivo que ha completados los cuestionarios.

En la segunda sesión, se realizará la valoración en profundidad a partir de los resultados obtenidos, se obtendrán las conclusiones definitivas y se decidirá la forma de implementar los cambios que de estas se deriven.

CUESTIONARIO 2: NIVEL DE DESARROLLO DEL LD EN NUESTRA ESCUELA

Señala en la columna NIVEL DE DESARROLLO, en qué nivel progresivo de logro valoras que está tu escuela para cada uno de los criterios

TAREA / DESEMPEÑO	CRITERIOS	INDICADORES	NIVEL DE DESARROLLO
Creación y desarrollo de un clima y cultura sustentadores y promotores del LD	Valores	Promocionar valores coherentes con los objetivos del LD: <ul style="list-style-type: none"> Favorecer el cuidado de las personas: el buen trato, ayuda y confianza mutuas, bases de la cooperación Salir de la zona de confort, aceptar desafíos y retos. Estimular y motivar para alcanzarlos Abrirse a las iniciativas de las otras personas, a las prácticas formales e informales de liderazgo, a las diferencias y la diversidad de capacidades y talentos para liderar. Aprender junto con los demás, apoyo mutuo Ayudar a comprometerse con la propia tarea, con la de los demás y con la de toda la escuela 	
	Ejercicio del poder	Ejercer el poder en mucha mayor medida por medio de la "autoritas" que de la "potestas". La autoridad se basa en el ejemplo; se dirige cuando se ejemplifican los valores y comportamientos que quieren que otros adopten.	
	Toma de decisiones	Favorecer el acuerdo y el consenso en la toma de decisiones, como forma de compromiso con la tarea individual y colectiva.	
	Aprendizaje colectivo e individual	Poner las bases para que el aprendizaje se convierta en un bien colectivo, de toda la escuela, que comienza por el profesorado y se extiende por toda la organización hasta alcanzar al alumnado.	
Estructuras organizativas y funcionamiento	Canales de comunicación	Desarrollar canales de comunicación permanentes, tanto horizontales como transversales y verticales, formales e informales.	
	Estructuras para la coordinación y la participación	Crear y mantener estructuras de coordinación y de participación en la actividad escolar, en relación a los agentes educadores: <ol style="list-style-type: none"> Profesorado en primer lugar, y resto del personal educativo, para: <ul style="list-style-type: none"> Promover el trabajo coordinado frente a las actuaciones individuales por separado Posibilitar que cada cual lidere sus propias intervenciones, a partir de las decisiones acordadas colectivamente Establecer las interrelaciones necesarias para que se enriquezcan mutuamente a partir de sus prácticas. Alumnado, para que sea capaz de: <ul style="list-style-type: none"> Liderar sus aprendizajes y se convierta en agente activo de su proceso educativo Se implique en la organización y funcionamiento del centro (delegados de aula, participación en consejos escolares, alumnado ayudante, colaborador, etc.) Familias, para que se colaboren con la escuela en la educación de sus hijos y en la organización y funcionamiento 	
	Eficacia en las intervenciones	Buscar la eficacia en la actuación de: <ol style="list-style-type: none"> La propia Dirección escolar, al ejercer su influencia sobre los aspectos de mayor importancia y más globales de la escuela: <ul style="list-style-type: none"> El liderazgo de los procesos de enseñanza/aprendizaje La organización y funcionamiento escolares Armonizar y conjugar la capacidad de liderazgo distribuida de manera extensa en toda la escuela El profesorado y el personal educativo, al estar realizando las funciones en las que mejor contribuyen a añadir valor Los órganos de coordinación docente y de gobierno del centro 	
	Gestión de los recursos	Gestionar los recursos humanos y materiales de acuerdo a la oferta educativa y la planificación del centro para dar una mejor respuesta educativa al alumnado	
Poner las bases para que se aprendan y mejoren las formas de liderar y se transfieran a otras personas	Formación	Propiciar la formación de los agentes educadores (comenzando por la propia Dirección y el profesorado) para liderar mejor las tareas de las que se responsabilizan, tanto en el ámbito individual como colectivo: <ol style="list-style-type: none"> Liderazgo docente en los procesos de enseñanza y aprendizaje Liderazgo organizacional y de funcionamiento del centro Liderazgo en la gestión de las relaciones interpersonales e intrapersonales, imprescindibles en la escuela actual 	
	Transferencia del liderazgo	Transferir la capacidad de liderar por parte de los miembros de la organización que la ejerzan a otros para difundirlo en el centro.	
Compromiso con el cambio	Transformación	Promocionar el compromiso colectivo e individual para transformar la escuela por medio de la transformación de su propia práctica así como del cambio en la organización y funcionamiento escolares	
	Mejora sistemática	Mejorar las intervenciones organizadamente, a partir del ciclo Diagnóstico-Planificación-Puesta en práctica-Evaluación	

Meta común para todas las tareas: hacer que la escuela dé la mejor respuesta educativa posible a cada alumno y grupo de alumnos por medio de la intervención del profesorado y del resto de agentes educadores, para lograr el éxito de todos.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS NIVELES PROGRESIVOS DE LOGRO*

Nivel 1 (desarrollo escaso)	Nivel 2 (desarrollo suficiente)	Nivel 3 (desarrollo asentado)	Nivel 4 (desarrollo avanzado)
Describe situaciones en las que la práctica educativa y/u organizativa, antes que a una línea establecida por la dirección del centro, responde más a iniciativas individuales de profesores/as o de algún equipo. Por tanto, las notas definitorias de este nivel son la fragmentación, la falta de visión global del centro, la aparición ocasional o fortuita de los aspectos evaluados, sin relación unos con otros, y la vinculación de lo que ocurre con personas concretas	Describe situaciones en las que la dirección impulsa las líneas y objetivos establecidos en los distintos proyectos del centro, siempre con la mejora del aprendizaje del alumnado como núcleo central de la toma de decisiones o como referente de sus intervenciones. Aunque no consolidados ni extendidos a toda la estructura del centro, los aspectos descritos comienzan a aparecer de forma más sistemática y organizada.	La intervención de la dirección en la globalidad del centro es evidente. Los aspectos evaluados se encuentran asentados y organizados, lo que está asociado de forma general a que se han marcado objetivos o líneas de actuación, se planifica su puesta en marcha, se implementan y se evalúa el logro conseguido. De la misma manera, es evidente la vinculación de los resultados con las decisiones previamente tomadas en los ámbitos curricular y organizativo.	Es el nivel de excelencia. Se ha logrado o mantenido que el centro funcione habitualmente de acuerdo con los parámetros definidos, y que todo ello esté afianzado en una cultura de aprendizaje y mejora continua. Las intervenciones de la dirección escolar se convierten en modelo para el resto de los profesionales del centro o de otros centros e instituciones.

* Adaptación de la herramienta que utiliza la Inspección de Educación en el País Vasco para evaluar a las direcciones de los centros públicos (ver Bibliografía), que describió por primera vez los cuatro niveles. Posteriormente, la descripción de las tareas o desempeños en cuatro niveles ha sido utilizada en otros ámbitos, de los que un ejemplo significativo es la "Evaluación de la equidad en educación" de Serarols, J. (2018): <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/633/524>

3. Formas de proceder y de pensar que no hay que confundir con las prácticas del LD

Objetivo: diferenciar las prácticas del LD de otras que suelen asociarse con ellas sin serlo.

A continuación se presentan varias afirmaciones que se corresponden con formas de proceder y de pensar comunes en algunos centros. Sin embargo, ninguna de ellas se considera práctica de liderazgo extendido. Su análisis puede servir para que el equipo directivo diagnostique qué es preciso cambiar en el centro que dirige.

Según los intereses de la dirección, el cuestionario puede ser administrado a todo el profesorado del claustro y también a una etapa, ciclo, departamento, etc.

Desarrollo: señala en la escala continua que se proporciona, en qué medida sucede en tu centro:

- : Nunca o muy raramente
- ~ : En algunas ocasiones
- + : Casi siempre o siempre

CUESTIONARIO 3

	-	~	+
1. Nuestro equipo directivo deja hacer al profesorado, pues dice que este es muy competente organizando sus tareas, tanto individuales como en grupo			
2. En los primeros años se aprende todo. Por eso el profesorado veterano no necesita ni coordinación ni ayuda alguna			
3. En la normativa interna de mi centro se regula que las coordinaciones de ciclo / jefaturas de departamento siempre deben estar ocupadas por las personas con mayor antigüedad. Son quienes mejor gestionan y lideran			
4. El horario se confecciona en primer lugar de acuerdo a los intereses del profesorado, así este se compromete más con su tarea			
5. Muchas veces en el ciclo / departamento / proyecto de innovación nos pasamos meses para tomar decisiones que luego no van a ningún lado. ¿Para qué coordinarnos?			
6. En el aula solo me interesa impartir bien la clase. Todo lo demás, convivencia, relaciones con el alumnado, etc. es superfluo			
7. La dirección de mi centro tiene claro que no quiere que nadie le haga sombra. A algunos les dejas gobernar un ciclo / departamento y luego aspiran a acceder a la dirección			
8. Como el equipo directivo estaba sobrecargado de trabajo, se va a apartar para que los coordinadores de departamento / etapa / ciclo se encarguen de hacer los Proyectos Educativo (PEC) y Curricular del Centro (PCC).			
9. Aquí nos apuntamos a todos los proyectos de innovación que saca la administración educativa. Es la manera que tenemos de hacer siempre cosas diferentes y ser líderes participando en formación			
10. Estamos acostumbrados a que cada tutor y tutora elija el curso que más le conviene, según su antigüedad. Dicen que se implicarán más			
11. La coordinación en Primaria está bien, pero en Secundaria y Bachillerato no es posible por el horario tan complicado de estas etapas; además tampoco es muy necesaria			
12. La dirección de mi centro tiene claro lo que quiere y va a hacer lo que sea para conseguirlo, a pesar de tener en contra a una buena parte de profesorado			
13. En mi centro, los responsables de ciclo/ jefes de departamento son rotatorios cada dos cursos escolares. Todos sabemos cómo ejercer el cargo en buenas condiciones y no necesitamos ninguna formación especial			
14.			

Para poner en común en el equipo directivo:

¿Qué conclusiones se obtienen? ¿Qué aspectos es preciso cambiar en vuestro centro?