

Las comunidades de liderazgo de centros educativos

Manuel Lorenzo Delgado

Universidad de Granada. Departamento de Didáctica y Organización Escolar
mlorenzo@ugr.es



Recibido: 09/08/2011

Aceptado: 05/11/2011

Resumen

El artículo presenta los derroteros más novedosos y actuales desde los que se está abordando el tema del liderazgo institucional en estos momentos. La propuesta de la construcción de comunidades de líderes debe integrarse en el vasto panorama del trabajo colaborativo que se expande y distribuye a todos los niveles con auténtica virulencia.

La idea central de la comunidad de liderazgo es el encuentro de un conjunto de líderes —normalmente directivos— de varios centros de formación que trabajan en colaboración para mejorar la calidad, expresada sobre todo en los resultados de aprendizaje de los alumnos, de todos los colegios de una zona y con la mirada puesta en el horizonte, como fondo, de una auténtica reforma educativa a nivel de todo el sistema escolar.

Palabras clave: comunidades de liderazgo; liderazgo del sistema; redes educativas.

Resum. *Les comunitats de lideratge de centres educatius*

Aquest article presenta els camins més nous i actuals des dels quals s'està tractant el tema del lideratge institucional en aquests moments. La proposta de la construcció de comunitats de líders s'ha d'integrar en el vast panorama del treball col·laboratiu que s'expandeix i es distribueix a tots els nivells amb autèntica virulència.

La idea central de la comunitat de lideratge és la trobada d'un conjunt de líders —normalment directius— de diversos centres de formació que treballen en col·laboració per millorar la qualitat, expressada sobretot en els resultats d'aprenentatge dels alumnes, de tots els col·legis d'una zona i amb la mirada posada en l'horitzó, com a fons, d'una autèntica reforma educativa de tot el sistema escolar.

Paraules clau: comunitats de lideratge; lideratge del sistema; xarxes educatives.

Abstract. *School Community Leadership*

This paper shows the most innovative and current courses from where at present the topic of institutional leadership is being tackled.

The suggestion for cultivating communities of leaders should be included in the vast collaborative working scene that is expanded and divided into all levels with real virulence.

The main idea of the Community Leadership is about leaders — usually managers — from different training centers enabling them to improve quality, but above all this quality

should be reflected in the student learning outcomes, from each and every one of schools from a region, and setting our sights on the future, an educational reform which involves all level of the education system.

Key words: Community Leadership; Leadership System; Educational Networks.

Sumario

Introducción	3. El proyecto compartido
1. Liderazgo del sistema y comunidades de liderazgo	4. El ambiente o contexto
2. El trabajo en red como sistema relacional con los seguidores	5. A modo de conclusión
	Referencias bibliográficas

Introducción

Las primeras teorías que trataron de explicar la naturaleza del liderazgo pusieron su atención en los rasgos y las cualidades de aquellas personas que eran consideradas como tales por sus seguidores y por los que convivían con ellos. Surgen, así, las llamadas «teorías personalistas» del liderazgo, cuya expresión más generalizada son esos listados de virtudes, sin mezcla de defecto alguno, al estilo de las de Senlle o Gento (1996): atracción personal, autenticidad, simpatía, poder convincente, etc.

Las carencias propias de estos trabajos hicieron necesario centrar el análisis en la actividad, en la acción de los líderes, hasta llegar a establecer patrones de conductas más o menos estables y permanentes como propias de cada tipo de líder. Así nacen, por ejemplo, las tipologías de Lewin (autoritarios, democráticos y condescendientes) o las de Blake y Mouton (líderes orientados a la tarea y orientados a las personas).

Sin embargo, la evidencia de que una misma persona, por muy adornada de cualidades que esté, es incapaz de dinamizar y sacar al grupo de cualquier atolladero en todas las ocasiones y situaciones, ha llevado a buscar explicaciones del liderazgo más allá de las dimensiones personales. La vista y el punto de mira se han dirigido al contexto: para cada situación, problema o incertidumbre puede surgir dentro de un grupo el líder adecuado —no siempre el mismo— que catalice sus energías y lo saque adelante. Es la situación la que hace al líder. Estamos, pues, en las teorías que se llaman ambientalistas o contingenciales. Un ejemplo de estas interpretaciones es el modelo de Fiedler.

Pues bien, superados ambos tipos de teorías, la síntesis e interpretación actuales, y la tendencia futura de ambas tradiciones la constituyen las comunidades de liderazgo, sobre las cuales hay una bibliografía muy escasa. De la

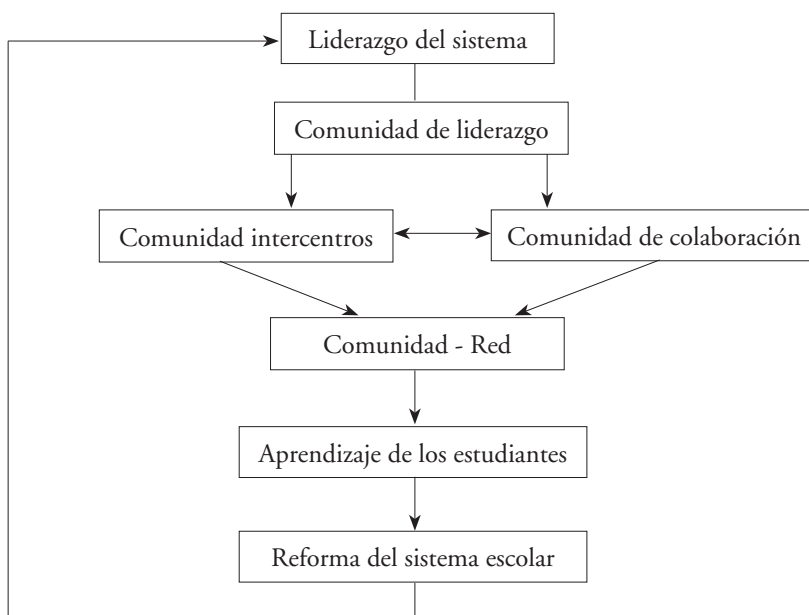
misma manera que se están «imponiendo» las llamadas comunidades de práctica como espacios para el desarrollo profesional del docente, así se empiezan a plantear también las constituidas por un conjunto de líderes —normalmente directivos— de varios centros de formación que trabajan en colaboración para mejorar la calidad, expresada sobre todo en los resultados de aprendizaje de los alumnos, de todos los colegios y con la mirada puesta en el horizonte, como fondo, de una auténtica reforma educativa a nivel de todo el sistema escolar.

De la anterior conceptualización se desprende, además, que el liderazgo es, en esta perspectiva, un constructo con cuatro componentes interrelacionados: el **líder** como persona, sus **seguidores** y el sistema de relaciones que establecen entre ambos, un **proyecto** o sueño compartido y, todo ello, encarnado en un contexto o **ambiente** concretos. Estos cuatro elementos constituirán el método o esquema de análisis que se seguirá a lo largo del artículo.

1. Liderazgo del sistema y comunidades de liderazgo

El líder, actualmente, es corresponsable con otros líderes del desarrollo y mejora de los colegios de una zona geográfica. Es lo que se está llamando «**liderazgo del sistema**». Y, por otra parte, al no hacerlo sólo o en los límites exclusivos de su centro es también un **líder comunitario**.

La idea se plasmaría en un mapa como el siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

El **liderazgo del sistema** rompe los límites tradicionales del centro y percibe como suyos no sólo a sus alumnos sino también a los de los demás centros, integrando una **comunidad** con el resto de los directivos. Esta comunidad de líderes exige un trabajo de **colaboración** muy fuerte y supone poner en marcha, entre ellos, un sistema relacional en **red**.

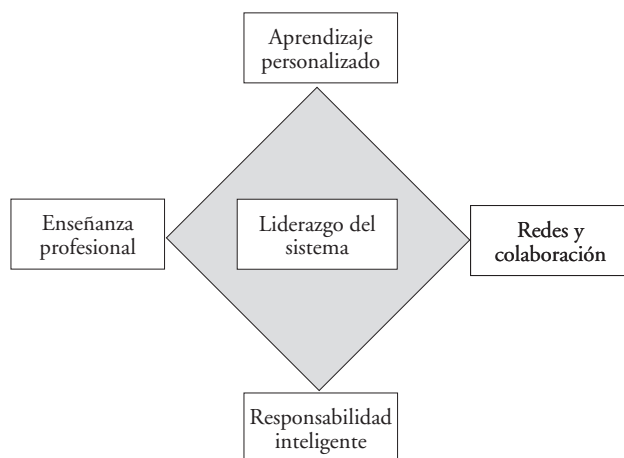
Los escasos trabajos sobre este modelo de liderazgo subrayan, como el gran objetivo a conseguir, la mejora del **rendimiento de los estudiantes** como camino, a su vez, para lograr cualquier **reforma educativa**.

Como puede observarse, estamos ante una traslación matizada de la idea de **comunidades de práctica**, que Lave (1991) define como «grupos de personas que comparten información, ideas, experiencias que se generan y continúan a lo largo del tiempo y en relación transversal con otras comunidades». Y cuyos supuestos o fundamentos más importantes son:

1. El aprendizaje es básicamente un fenómeno social.
2. El conocimiento está integrado en la vida misma de las comunidades: se comparten compromisos, valores, lenguajes y formas de hacer las cosas.
3. Los procesos de aprendizaje y pertenencia a una comunidad de práctica son inseparables.
4. El conocimiento es inseparable también de la práctica, de manera que es imposible conocer sin hacer.

Hopkins (2009) rubrica todo esto al definir «el liderazgo del sistema» como un «líder de centro (educativo) que desea y es capaz de responsabilizarse de funciones más amplias dentro del sistema y está tan implicado en la consecución del éxito de los alumnos de otros centros como en el de sus propios alumnos».

Cuatro conductores clave para la reforma del sistema.



Fuente: Traducido de Hopkins, 2009.

Cinco características sobresalen en estos líderes según el autor:

- Trabajan con los otros centros para disminuir las distancias entre ellos.
- Están comprometidos fundamentalmente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.
- Desarrollan los centros como **comunidades de aprendizaje** profesional y personal.
- Luchan por la equidad y la inclusión.
- Son conscientes de que el aula, la escuela, y el sistema educativo son niveles que se influyen entre sí, de manera que para cambiar el sistema hace falta cambiar antes los otros espacios. La reforma educativa, tiene, por tanto, estos conductores clave. (Hopkins, 2009: 9).

El liderazgo del sistema también ha sido refrendado en contextos más próximos a nuestra cultura. Alvear López (2009), en su tesis doctoral, lo ha investigado en 24 comunas de Chile y ha construido un *modelo de liderazgo del sistema* en relación con las corporaciones municipales y que él llama «liderazgo institucional» con los seis atributos siguientes y explicitado por la muestra de 612 participantes.

Entre las conclusiones fundamentales del estudio está, de nuevo, la de que se trata de un liderazgo no sólo comunitario —municipal en este caso—, sino vinculado siempre al aprendizaje de los alumnos.

Destaca, de manera especial, el indicador 4.5., cuyo enunciado dice así: «Participa en redes de colaboración interinstitucional». Está claro: el sistema relacional del líder son sus seguidores —en este caso, los líderes y directivos de los otros centros afines y próximos— como tercer componente del constructo

Atributo	Indicador
1 Desarrollo educativo	1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia (6.0). 1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona (5.5). 1.9. Asume un compromiso social (5.9).
2 Liderazgo directivo	2.1. Directivos reconocidos y aceptados (5.8). 2.6. Competente en su función (6.2).
3 Capital humano	3.1. Personal reconocido y aceptado.
4 Estilo de Gestión	4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucional (5.5). 4.8. Se aplican planes de mejora (5.5).
5 Resultados	5.4. Concita adhesión, apoyo y compromiso con la institución (5.5).
6 Información y comunicación	6.2. Existencia de base de datos diversificados y actualizados (5.7). 6.3. La información es clara, precisa y pertinente (5.9).

Fuente: Alvear López, 2009: 487.

«liderazgo». Es la **construcción de redes** como instrumento propio de comunicación y relación. Las redes son el alma de las comunidades de liderazgo.

2. El trabajo en red como sistema relacional con los seguidores

El trabajo en red es una habilidad propia de los líderes, ya que los no líderes rara vez la poseen. Ibarra y Hunter (2007) diferencian, en este sentido, tres tipos de trabajo en red:

1. Operativo: trabajan con personas que necesitan «rutinas», es decir, mecanizar las tareas que se le asignan.
2. Personal: espíritus afines de otras organizaciones que pueden ayudarle en su desarrollo personal.
3. Estratégico: personas externas que le permiten alcanzar objetivos clave de la organización por el manejo que tienen.

En el cuadro siguiente, los propios autores reflejan las tres formas de construir las redes de la tipología anterior:

Las tres formas de hacer redes

	Red operativa	Red personal	Red estratégica
Propósito	Conseguir hacer el trabajo de manera eficiente; manteniendo las capacidades y las funciones requeridas por el grupo.	Mejorar el desarrollo personal y profesional, proporcionando referencias para información útil y contactos.	Averiguar las futuras prioridades y desafíos; obtener apoyo para ellos.
Ubicación y orientación temporal	Los contactos son sobre todo internos y orientados hacia las demandas actuales.	Los contactos son sobre todo externos y orientados hacia intereses actuales y futuros intereses en potencia.	Los contactos son internos y externos y orientados hacia el futuro.
Jugadores y reclutamiento	Los contactos clave son relativamente no discrecionales; que se prescriben sobre todo por la tarea y la estructura de la organización, por lo que está muy claro quién es relevante.	Los contactos clave son sobre todo discrecionales, no es siempre fácil saber quién es relevante.	Los contactos clave siguen el contexto estratégico y el ambiente de la organización, pero los miembros específicos son discrecionales, no siempre resulta claro quién es relevante.
Atributos de la red y comportamientos clave	Profundidad: construyendo fuertes relaciones de trabajo.	Aliento: llegando a los contactos para hacer referencias.	Aprovechar: creando contactos dentro y fuera.

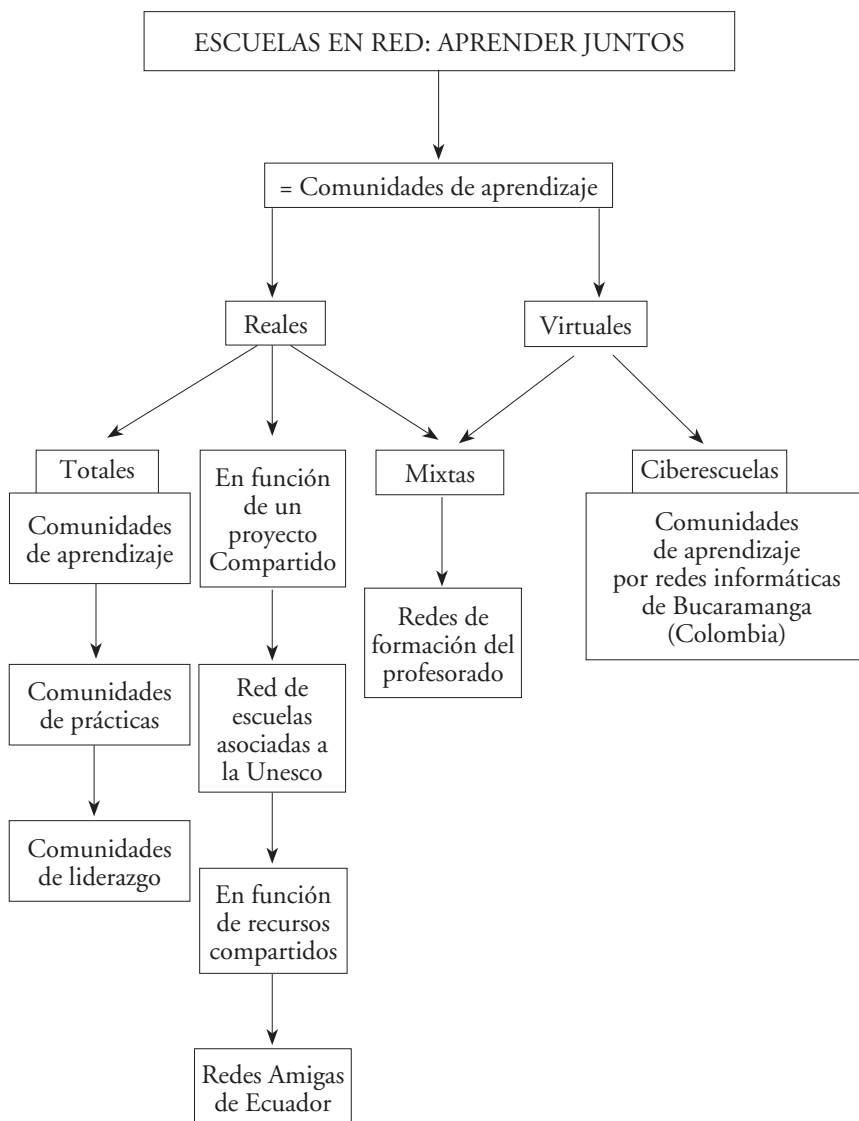
Fuente: Ibarra y Hunter, 2007

Por otra parte, David Hopkins (2009: 10) propone el siguiente **modelo de práctica** del liderazgo del sistema implicado en redes comunitarias:



Fuente: Traducido de Hopkins, 2009.

Por otra parte, en varias ocasiones hemos plasmado en un gráfico personal la tipología de comunidades de aprendizaje. En él se pueden contextualizar con claridad las comunidades de liderazgo y en red. Es el siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

Los espacios o escenarios en los que se puede plasmar la aspiración de trabajar en comunidad son fundamentalmente tres: el espacio virtual, el espacio real o ambos integrados:

1. Las **escuelas en red de localización física real** y en las que el uso de las tecnologías es secundario, son un conjunto de centros educativos que, conservando su autonomía, se unen y colaboran con otros del entorno próximo o con un ideario compartido, para complementarse entre sí y mejorar su proyecto educativo o para diseminar con ellos un proyecto al que se han adscrito.

El enrevesado párrafo anterior significa que hay dos tipos de redes de centros reales (no virtuales):

— Unas que sirven a la expansión de un proyecto educativo que ellas han aceptado y tratan de expandir. Un ejemplo típico puede ser el de la red de escuelas asociadas a la Unesco. Constituyen un conjunto de centros de localidades y países muy diferentes, de niveles educativos distintos, con su autonomía propia y que se unen sólo a través de los ideales y valores constitutivos de la Unesco: difusión de los derechos humanos, cultura de la paz y la tolerancia, educación medioambiental, cultura popular participativa, defensa del patrimonio y cooperación entre los países.

— Otras son escuelas que no están atadas por un proyecto ideológico común y normalmente son públicas y próximas en el espacio, que tratan de complementarse entre ellas para ofrecer una mejora de la calidad de la educación que imparten. Tratan, pues, de compensar carencias y suplir las deficiencias y falta de medios con la solidaridad de unas con otras y con el apoyo mutuo entre profesores, quienes trabajan en común su proyecto educativo respectivo para así ser más eficaces en la tarea.

A este tipo de redes de escuelas y en un contexto, además, de auténtica pobreza y riesgo de exclusión social pertenece, por ejemplo, el **Proyecto Redes Amigas, Calidad en la Educación Rural**, del Ministerio de Educación y Cultura de la República del Ecuador, también llamado Programa de Redes Escolares Autónomas Rurales (Lorenzo Delgado, 2003).

— La **síntesis** más perfecta de las dos anteriores versiones son precisamente las **comunidades de aprendizaje**, nacidas en España al amparo del grupo CREA. Apuestan por una reconstrucción radical de la escuela en una comunidad donde impere la participación en un proyecto común de toda la comunidad educativa y sobre la base de un aprendizaje dialógico (Lorenzo Delgado, 2004).

A esta propuesta de modelos la hemos llamado en el mapa conceptual **comunidad total**, porque la idea de comunidad es la única filosofía que en ella impregna todo el quehacer escolar. En este bloque se sitúan también las comunidades de práctica y las comunidades de liderazgo.

2. Las redes o comunidades virtuales constituyen un modelo de escuela basado en el uso de las NTIC que, al introducirse en las instituciones educativas, rompen radicalmente las variables de espacio y tiempo de los modelos tradicionales. En ellos ya no hace falta estar en un local específico ni durante un tiempo oficial y prefijado para aprender. Internet, el correo electrónico o la videoconferencia han descuartizado los moldes físicos tradicionales de la escuela, y los aprendices se comunican entre sí y con el profesor, formando una comunidad virtual, en cualquier momento y desde cualquier espacio. Estas son, pues, las **redes o comunidades virtuales** (Duart, J. y Sangrá, A., 2000).

3. Las comunidades mixtas que integran los dos espacios anteriores. Campo y Fernández (2009), a partir de la adaptación de una de las guías del proyecto Comunidades de Aprendizaje en Red (Networking Learning Communities), subrayan las tareas más importantes del trabajo en red desde la perspectiva del liderazgo. Son las siguientes:

- La **comunicación** multidireccional y compleja.
- La **gestión del conocimiento**.
- **Cambio en las relaciones**, que se hacen más horizontales.
- **Incremento de la capacidad** tanto de las personas como de las organizaciones.
- **Planificación para la sostenibilidad**.

3. El proyecto compartido

Junto a los dos componentes anteriores, a los que se dedica el grueso del artículo, deben considerarse otros dos, como se señalaba anteriormente: un **proyecto o sueño**, como otros prefieren llamarlo, compartido por todos los líderes de la red y el análisis del **contexto** en el que los actores están llamados a desarrollarlo.

Dentro del proyecto compartido la variable más importante, casi denominador común de todas las propuestas, es lograr elevadas cotas de rendimiento en todos los estudiantes de la red. Ninguna acción de mejora de la calidad de la enseñanza tiene sentido si no repercute en una mejora de los aprendizajes de los alumnos.

En ello se viene insistiendo desde el nacimiento del movimiento llamado de las «escuelas eficaces». Así Davis y Thomas (1992), en la revisión que hacen de investigaciones anteriores dentro del citado movimiento, destacan estas cuatro características:

- Un activo liderazgo instructivo.
- Un clima de orden y seguridad en la escuela.
- Elevadas expectativas sobre el rendimiento de los estudiantes.
- Énfasis en las habilidades básicas.

Las comunidades de liderazgo incorporan esta preocupación haciéndola parte sustancial de su proyecto. Luis Alvear (2009), en la investigación de su citada tesis doctoral sobre el liderazgo del sistema en Chile, es también contundente en sus conclusiones:

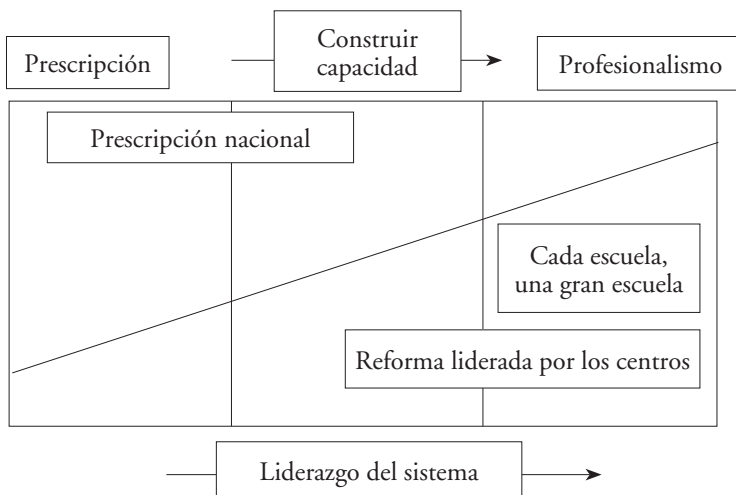
Es importante establecer en el futuro, la vinculación y real valor que tiene el índice de liderazgo institucional de un DAEM, en el desempeño de los directivos, técnicos pedagógicos y docentes de un centro educativo, en primer lugar, como ejecutores de las políticas, metas y estrategias determinadas por los organismos antes identificados y, en segundo lugar, la vinculación de este liderazgo institucional, con el aprendizaje que alcanzan «todos» los alumnos, en relación con los propósitos previamente establecidos.

El liderazgo del sistema no es solamente comunitario e implicado en el trabajo en red, sino también un liderazgo siempre vinculado al aprendizaje de los alumnos.

4. El ambiente o contexto

El contexto viene a ser el marco donde situar todo lo anterior. En la búsqueda de una reforma educativa progresiva y sostenible para todo un país que impregne de sentido el liderazgo comunitario, una variable importante es lo que Hopkins (2009) llama «profesionalización». La siguiente figura plasma este proceso:

Hacia una reforma sostenible a gran escala



Fuente: Traducido de Hopkins, 2009.

El objetivo final para el autor es lograr un alto grado de profesionalidad partiendo de una situación de políticas ordenancistas y prescriptivas en el sistema escolar.

No se pueden recorrer, según el diagrama, las distintas etapas sin construir capacidad profesional. Tampoco hay una oposición tajante al cambio de «arriba hacia abajo» ni de «abajo hacia arriba», sino de la búsqueda de un equilibrio y de una tensión creativa entre ambas perspectivas. Este equilibrio dependerá, dice textualmente Hopkins, del contexto en cada momento.

En términos de políticas y prácticas educativas, una reforma puede quedarse estancada en la mitad del diagrama sin que exista certeza de llegar siempre al final. En ello, la dinamización de las comunidades de líderes es crucial.

5. A modo de conclusión

El liderazgo ha llegado a ser todo en el mundo organizacional de hoy y, precisamente por ello, corre el riesgo de no ser nada concreto y operativo en ese mundo.

Algunas tendencias parecen avizorarse en un futuro inmediato en relación con el campo de estudio. Los artículos que siguen dan cuenta de algunas de ellas. El que ahora se cierra con esta conclusión se centra en la que puede ser la más llamativa y acuciante: en un ambiente institucional que continuamente nos interpela sobre la colaboración, el encuentro, el trabajo y el aprendizaje conjunto para la mejora entre directores y líderes de varios centros es una respuesta adecuada a la complejidad propia que encierra su trabajo. Esa actividad colaborativa entre directivos que transforman sus centros en comunidades de prácticas de liderazgo compartido es lo que se está llamando **liderazgo del sistema**.

Referencias bibliográficas

- ALVEAR, L. (2009). *Propuesta de un modelo de liderazgo institucional de los departamentos de administración de la educación municipal y de las corporaciones municipales validado en algunas comunas de la región del Bio Bio de Chile*. Tesis doctoral inédita. Universidad de Granada.
- CAMPO, A. y FERNÁNDEZ, A. (2009). «El papel del liderazgo en las redes de aprendizaje». *Organización y Gestión Educativa*, 6, noviembre-diciembre.
- HOPKINS, D. (2009). «L'emergència del lideratge del sistema». *Debats d'Educació*, 12. Barcelona: Fundació Jaume Bofill - UOC.
- IBARRA, H. y HUNTER, M. (2007). «How leaders create and use networks». *Harvard Business Review*. January.
- LORENZO, M. (1996). *La participación de la comunidad educativa en la gestión y planificación de los centros: autonomía y liderazgo democrático*. Actas VIII Jornadas Estatales del Fórum Europeo de Administradores de la Educación, Murcia.
- (1997). *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Madrid: La Muralla.
- (1997). «El liderazgo para la promoción de calidad en una institución educativa». En: LORENZO, M. et al. (coords.). *Organización y dirección de instituciones educativas. Perspectivas actuales*. Granada: Grupo Editorial Universitario y EDINVEST.

- (1997). *La dirección de los centros educativos como ejercicio de liderazgo pedagógico*. Granada: Revista del Centro de Profesores.
- (1997). «La formación directiva en la década de los noventa: qué se ha hecho y hacia dónde nos lleva el siglo XXI». En: MEDINA, A. (coord.). *El liderazgo en educación*. Madrid: UNED.
- (1998). «Las visiones actuales del liderazgo en las instituciones educativas». En: LORENZO, M. et al. (coords.). *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- (1999). «El liderazgo ético en las instituciones de formación». En: LORENZO, M. et al. Actas III Jornadas Andaluzas de Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- (2000). «La investigación en torno a la dirección de centros y el liderazgo». En: LORENZO, M. et al. (coords.). *Las organizaciones educativas en la sociedad neoliberal*. Actas del VI CIOIE. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- (2001). «Visiones actuales del liderazgo en el sistema educativo español». En: BATANAZ, L. (ed.). Actas del I Congreso Nacional sobre el Liderazgo en el Sistema Educativo Español. Universidad de Córdoba.
- (2002). «El liderazgo ético en las instituciones de formación del ámbito rural». En: LORENZO, M. et al. (coords.). *Liderazgo educativo y escuela rural*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- (2004). «El liderazgo educativo en el movimiento Scout». En: LUCAS, A. et al. (coords.). *Educación Scout. Una pedagogía activa y participativa*. Granada: COMEDS y ASDE.
- (2005). «El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales». *Revista Española de Pedagogía*, 232. Monográfico, septiembre-diciembre. Madrid.
- (2005). «El liderazgo pedagógico». En: *Escuela Nueva*, 9 (monográfico).
- (2006). «El liderazgo del estudiante como componente de la autonomía y políticas universitarias». En: LAFUENTE, María Isabel (coord.). *¿Hacia dónde va la educación universitaria americana y europea?*. León: Universidad de León.
- (2007). *El liderazgo estudiantil en la universidad. Gestión de centros educativos*. Madrid: Praxis.
- (2007). *Experiencia de formación de estudiantes para el liderazgo: propuesta de un curso. Gestión de centros educativos*. Madrid: Praxis.
- (2008). «Estudio del liderazgo estudiantil en el Instituto de Ciencias de la Educación de Odiveles (ISCE) y la Escuela Superior de Educación de Portoalegre». *Espagos: Revista de Investigação e Intervençao Social do ISCE*, 2. Serie (nº 2).
- (2010). *La dirección como liderazgo*. Santiago de Chile: Fundación Creando Futuro.
- (2011). «Medios y recursos para una enseñanza del desarrollo sostenible de la ciudadanía». En: Javier y A. González. [En prensa].
- (2011). *El liderazgo educativo para un desarrollo sostenible*. [En prensa].
- (2011). *Las comunidades de liderazgo como espacio de cultivo emocional de líderes educacionales*. Actas del Congreso de la Red RIAICES. Faro, Portugal.
- (2011). *El liderazgo organizacional, una pasión académica*. Red AGE. [En prensa].

