

Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural

Diez miradas

José Weinstein y Gonzalo Muñoz (editores), Santiago de Chile, Ediciones Universidad Diego Portales, 2019

Christian Lazcano* | Claudia Llorente**

Lejos de entrar en una “guerra de modelos” acerca de cuál estilo de liderazgo contribuye más al logro de aprendizajes de los estudiantes, *Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural: diez miradas* representa una intención deliberada por establecer una nueva hoja de ruta en la investigación latinoamericana, y para ello moviliza el estudio del liderazgo escolar en relación con los efectos del contexto y de las relaciones en las escuelas. En esta línea, ofrece al lector la oportunidad de analizar la relevancia del liderazgo escolar en entornos de alta complejidad sociocultural, ya que presenta algunos de los numerosos desafíos que directores y directivos enfrentan en sus organizaciones y que son modelados por el contexto en los cuales están inmersos. Con este propósito, los editores, José Weinstein y Gonzalo Muñoz convocaron a 15 investigadores internacionales de amplia trayectoria en el campo del liderazgo escolar, a compartir sus miradas y reflexiones.

A lo largo de los 10 capítulos que componen el libro es posible visualizar dos ejes: por un lado, aparece cierta resistencia a las “recetas” que dictan cuál es el rol de los líderes y qué prácticas son las que más funcionan; y por otro, se destaca la relevancia de entender el rol que ejerce el contexto en la labor de los líderes. Ambos elementos subrayan la importancia de comprender que el liderazgo se sitúa en el marco de un sistema complejo, como son las escuelas.

EL ROL DE LOS LÍDERES

Uno de los aportes del libro radica en ampliar el repertorio de objetivos y prácticas de los directores escolares que tradicionalmente son descritos en la literatura y la investigación. Así, en vez de plantear una mirada que únicamente pone el acento en las metas y logros de la escuela, también enfatiza la necesidad de fortalecer aspectos como la confianza

DOI: <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2022.175.60971>

* Estudiante de Doctorado en Educación en la Pontificia Universidad Católica de Chile (Chile). Magíster en Educación. CE: cllazcano@uc.cl

** Profesional del Programa Avanzado en Dirección y Liderazgo Escolar de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile (Chile). Psicóloga. CE: celloren@uc.cl

dentro de los equipos, presentada en el capítulo de Megan Tschannen-Moran, o fomentar la justicia social y la resiliencia, abordadas por Richard Niesche. Esta última se desarrolla en el capítulo de Christopher Day, quien sostiene que este aspecto permitiría potenciar espacios para equilibrar el aprendizaje académico y social, construir una comunidad inclusiva y desarrollar un sentido de identidad colectiva, así como altas expectativas, cultura valórica y confianza. De esta manera, el liderazgo se desmarca de los modelos más tradicionales al poner énfasis en el proceso educativo de manera integral, y no exclusivamente en criterios de efectividad, además de poseer un fuerte componente adaptativo (Hemmer y Elliff, 2020) ante las demandas del contexto.

En concreto, esta nueva forma de comprender el liderazgo integra características y prácticas de enfoques como el liderazgo instruccional (o pedagógico), el liderazgo transformacional y el liderazgo distribuido, entre otros, lo que es coherente con el enfoque más actual del liderazgo para el aprendizaje (*leadership for learning*). Este último, si bien reconoce la importancia crucial del componente instruccional del liderazgo —es decir, el énfasis en la enseñanza y el aprendizaje— también entiende que es determinante mostrar flexibilidad a las necesidades y a la naturaleza del contexto, es decir, comprender a las escuelas como sistemas abiertos que responden a diferentes influencias. Además, sostiene que no sólo los directores lideran la organización escolar, dado que se trata de una influencia distribuida en las escuelas (Hallinger, 2011). Si bien a lo largo del libro se hacen escasas menciones al liderazgo para el aprendizaje, es posible entender que el tipo de liderazgo descrito puede ser enmarcado en este nuevo paradigma.

LIBERARSE DE LA ESTANDARIZACIÓN

Una de las premisas más reiteradas en el libro es que las recetas estandarizadas, ampliamente difundidas en la literatura sobre liderazgo escolar, tienen limitaciones que se amplifican en entornos de alta complejidad sociocultural. La premisa se basa en la tradición de la investigación en liderazgo escolar, que ha dedicado múltiples esfuerzos a definir las prácticas directivas más efectivas y que denota una aspiración por caracterizar y estandarizar modelos, así como un marcado énfasis por aislar efectos y posicionar los estilos de liderazgo que mejor expliquen el logro académico —en particular, el liderazgo pedagógico—. En concreto, metaanálisis como el de Robinson *et al.* (2008) y el de Marzano (2005), presentan la idea de que hay ciertas prácticas profesionales que son más efectivas que otras y, por tanto, más “deseables” en el contexto escolar. Si bien esta línea de investigación ha permitido sentar las bases de estándares nacionales e internacionales de liderazgo o de programas de formación de directivos, parece obviar la diversidad de contextos y su influencia sobre los líderes escolares. Éste es el argumento que desarrolla abiertamente el capítulo de Niclas Rönnström y Pia Scott, quienes

concluyen que el enfoque generalizador de la tradición metaanalítica muchas veces pasa por alto la complejidad de las transacciones entre individuos de las múltiples variables del sistema (sociales, políticas, económicas y tecnológicas, entre otras) que afectan a las escuelas.

Pese a que no todos los capítulos critican explícitamente la estandarización, la lectura general es que convendría más transitar a un modelo que reconozca la diversidad contextual y la complejidad de las escuelas por sobre uno que las “obligue” a todas a ponerse el mismo traje. Pero si bien esta lógica de recetas estandarizadas es puesta en duda, los autores tienden a reemplazarla por nuevas sugerencias de abordaje o líneas de trabajo futuro, ya sea para los líderes escolares o los investigadores. Un problema es que estas conclusiones podrían ser entendidas como nuevas “recetas”, sólo que situadas en una nueva línea de prioridades. Es el caso, por ejemplo, del capítulo de Khalifa y Gil, quienes proponen liberarse del paradigma actual del liderazgo para abrazar un nuevo modelo que sea sensible a la comunidad.

EL CONTEXTO Y EL LIDERAZGO

Sin duda alguna, la dimensión central del libro es el contexto y su vínculo con las posibilidades de liderar. Bajo un enfoque más tradicional, la influencia del contexto podría entenderse como un obstáculo ante los esfuerzos de los líderes; sin embargo, el libro ofrece evidencia de que el contexto no necesariamente restringe el grado de influencia de directores y directivos, aunque sí dificulta su labor. De hecho, David Gurr (Australia) concluye en su capítulo que los líderes escolares que logran ser exitosos en contextos de alta complejidad socioeducativa son aquéllos capaces de sobreponerse a las limitantes existentes. En esta línea, Christopher Day también remarca cómo, en contextos complejos los líderes no sólo deben utilizar las competencias básicas del liderazgo, sino que también deben fortalecer y ampliar su repertorio de prácticas para hacer frente a una “variedad de desafíos persistentes e intensos” (p. 249). Estas interpretaciones son especialmente relevantes en el contexto latinoamericano, que tal como reseña el capítulo de Joseph Flessa, combina una serie de elementos complejos como la pobreza, la desigualdad y las tensiones políticas.

La tendencia presente en el libro por integrar el rol del contexto está alineada con la literatura y evidencia más actualizada del liderazgo. Por ejemplo, uno de los artículos clásicos del liderazgo escolar, el de Leithwood *et al.* (2008), plantea que los líderes exitosos eran responsivos a su contexto, pero que sus prácticas no variaban significativamente con los cambios. No obstante, a la luz de la nueva evidencia disponible, en 2018 publicaron una actualización del artículo original que reformula su afirmación inicial y destaca que los líderes no sólo son sensibles al contexto, sino que, además, responden de manera diferenciada a las demandas que emergen en la escuela (Leithwood *et al.*, 2019). Otro autor

fundamental del liderazgo escolar, Phillip Hallinger (2016), también ha considerado el contexto como variable de estudio; este autor sostiene que esta dimensión ha quedado relegada en la investigación y que es necesario explorar cómo los líderes exitosos se adaptan a los diferentes contextos. Esto, además, en línea con visiones como las del liderazgo para el aprendizaje, anteriormente mencionado.

Es posible afirmar que, a nuestro juicio, el libro ofrece una mirada esperanzadora sobre el posible efecto de los líderes en contextos de alta complejidad, al plantear diferentes propuestas para comprender su influencia. Una de ellas es la del “liderazgo para el cambio escolar”, que propone el capítulo de Meyers y Hambrick. Esta mirada opera sobre la base de que el liderazgo debe poner especial atención a la mejora del aprendizaje en contextos más desfavorecidos, y que dicha mejora debe ser rápida, sostenida, sostenible, flexible al contexto y que permita acortar las brechas de aprendizaje. Karen Seashore y Joseph Murphy también muestran una alternativa a los modelos estáticos y promueven el “liderazgo positivo”, que busca crear una cultura que fomente el desarrollo académico y social, al tiempo que contempla el carácter relacional del liderazgo. En definitiva, se ofrece una mirada actualizada del liderazgo escolar que presenta más desafíos que caminos cerrados y que enfatiza el rol del contexto como un campo de estudio en desarrollo, especialmente en el panorama latinoamericano.

EL ROL DEL LIDERAZGO SISTÉMICO

Desde una mirada sistémica, uno de los aspectos destacados del libro es que propone una ruta de investigación y desarrollo hacia el “liderazgo distrital”, o de los sostenedores, abordada por Meyers y Hambrick Hitt, misma que resulta necesaria para comprender las posibilidades y complejidades que ofrece el macro-contexto a las escuelas. Si bien los líderes distritales no influyen de forma directa en las salas de clases, sí crean condiciones, brindan apoyos y deberían responder a necesidades de las y los directores, por lo que también poseen un rol fundamental en el funcionamiento de las organizaciones educativas. En este sentido, se cuenta con evidencia internacional sobre la importancia de considerar el liderazgo sistémico y su interacción a nivel escolar, principalmente con los directores, quienes son los encargados de “bajar” las políticas centrales (Leithwood, 1995; Sheppard *et al.*, 2009). Incluso se han evidenciado efectos del liderazgo distrital de los superintendentes en el logro estudiantil a través del trabajo orientado a metas (Waters y Marzano, 2006). Esta área de trabajo sigue ofreciendo más preguntas que respuestas, por lo que considerar futuras investigaciones en este ámbito supone un avance en comprender el liderazgo como parte de un sistema más amplio y que no se limita solamente a la escuela.

CONCLUSIÓN

En resumen, el libro ofrece una mirada sobre nuevas formas de comprender la práctica del liderazgo escolar. Para ello, se describen algunos de los desafíos clave en entornos complejos, se proponen nuevas áreas para fortalecer en la práctica —como la confianza, la resiliencia y la justicia social— y se definen líneas de estudio como el rol del contexto y la labor a nivel de liderazgo sistémico. Además, se pone un especial foco en el estudio del liderazgo en Latinoamérica, un área que se ha venido fortaleciendo en los últimos años. A lo largo de los capítulos queda claro que los editores buscan distanciarse de la tradición de estudios en liderazgo escolar —la cual pone su mirada únicamente en los efectos del liderazgo sobre el logro estudiantil— y amplían el foco hacia la comprensión de las condiciones que influyen en el ejercicio del liderazgo. En definitiva, el libro instala la noción de que entender y considerar el contexto es importante para liderar.

Por otro lado, los editores han realizado un esfuerzo valioso al reunir a una serie de investigadores y académicos —algunos clásicos dentro del estudio del liderazgo, como Meghan Tschannen-Moran y David Gurr, y otros más recientes como Muhammad Khalifa— en un texto dedicado a una audiencia hispanoparlante y que no necesariamente tiene acceso permanente a la literatura científica. Esto es especialmente importante, pues permite instalar discusiones relevantes sobre el liderazgo escolar en espacios que trascienden lo académico, como pueden ser el nivel profesional o de toma de decisiones. Un área a discutir es el uso del concepto de “liderazgo pedagógico”, utilizado a lo largo del libro. Cabe la pregunta de si los editores tomaron la decisión deliberada de homologar la traducción hacia este único tipo de liderazgo y, sobre todo, cuál es el modelo de liderazgo mencionado originalmente por los autores de los capítulos. Esta discusión es relevante porque en habla inglesa el concepto de “liderazgo pedagógico” ha sido acuñado para entender una propuesta crítica-filosófica de lo que significa educar (Smyth, 1989). Normalmente, el concepto utilizado en la literatura anglosajona es el de “liderazgo instruccional” (*instructional leadership*), que refiere a un esquema donde lo pedagógico está asociado a prácticas y capacidades orientadas a movilizar aprendizajes de los estudiantes (Robinson *et al.*, 2008).

En conclusión, el libro es un aporte en dos líneas. En primer lugar, sienta las bases de un optimismo (aunque con cierta cautela) acerca del rol del liderazgo en las escuelas en relación con el contexto y sus consecuentes posibilidades y limitaciones, al reforzar la idea de que contar con líderes preparados para los desafíos del contexto sí marca una diferencia, y que promover espacios para distribuir liderazgos y, especialmente, para potenciar la confianza colectiva, puede ser clave para que las organizaciones consigan sus objetivos. En segundo lugar, representa un aporte tanto para investigadores como para tomadores de decisiones: al primer grupo le permite ampliar el horizonte de conocimiento

a través de propuestas de lineamientos de trabajo futuro en áreas aún poco exploradas, como el rol del contexto o el liderazgo sistémico (sostenedores) y su vinculación con las organizaciones escolares; mientras que, para el segundo grupo (tomadores de decisiones), este libro les permitirá reconocer que sigue habiendo factores que limitan el poder de influencia del liderazgo, en especial los socioeconómicos, y que considerarlos en el contexto en el que operan las escuelas permitiría avanzar en identificar los líderes correctos para determinadas escuelas. También, en tercer lugar, podría ser una herramienta útil para líderes escolares, potenciales y en ejercicio, dado que refleja varios de los desafíos que encuentran en su quehacer cotidiano, a la vez que los invita a repensar su rol directivo. Sin embargo, debido a la gran cantidad de propuestas de acción y desafíos que se presentan a lo largo de los capítulos, creemos que, en el caso de este grupo, el libro podría alcanzar su mayor potencial si se utiliza en ambientes de desarrollo profesional donde las propuestas presentadas puedan ser analizadas con detenimiento y matizadas para su posible aplicación en contextos particulares.

REFERENCIAS

- HALLINGER, Philip (2011), "Leadership for Learning: Lessons from 40 years of empirical research", *Journal of Educational Administration*, vol. 49, núm. 2, pp. 125-142.
- HALLINGER, Philip (2016), "Bringing Context out of the Shadows of Leadership", *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 46, núm. 1, pp. 5-24.
- HEMMER, Lynn y Scott Elliff (2020), "Leaders in Action: The experiences of seven Texas superintendents before, during, and after Hurricane Harvey", *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 48, núm. 6, pp. 964-985.
- LEITHWOOD, Kenneth (1995), *Effective School District Leadership: Transforming politics into education*, Nueva York, Suny Press.
- LEITHWOOD, Kenneth, Alma Harris y David Hopkins (2008), "Seven Strong Claims about Successful School Leadership", *School Leadership and Management*, vol. 28, núm. 1, pp. 27-42. DOI: <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- LEITHWOOD, Kenneth, Alma Harris y David Hopkins (2019), "Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited", *School Leadership & Management*, vol. 40, núm. 4, pp. 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- ROBINSON, Viviane, Claire Lloyd y Kenneth Rowe (2008), "The Impact of Leadership on Student Outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types", *Educational Administration Quarterly*, vol. 44, núm. 5, pp. 635-674.
- SHEPPARD, Bruce, Jean Brown y David Dibbon (2009), *School District Leadership Matters*, vol. 8, USA, Springer Science & Business Media.
- SMYTH, John (1989), *Critical Perspectives on Educational Leadership*, Nueva York, Psychology Press.
- WATERS, Timothy y Robert Marzano (2006), *School District Leadership that Works: The effect of superintendent leadership on student achievement*, Denver, Mid-Continent Research for Education and Learning (McREL).