

# Compartiendo el Liderazgo



MECE MEDIA



# *L* sesión

La necesidad de compartir el liderazgo



*El sentido de esta sesión es reconocer el hecho de que, para que los liceos chilenos se constituyan en organizaciones efectivas para el aprendizaje, necesitan ser gestionados en forma participativa. En ese contexto, compartir el liderazgo se convierte en una condición indispensable.*

## DESARROLLO DE LA SESIÓN

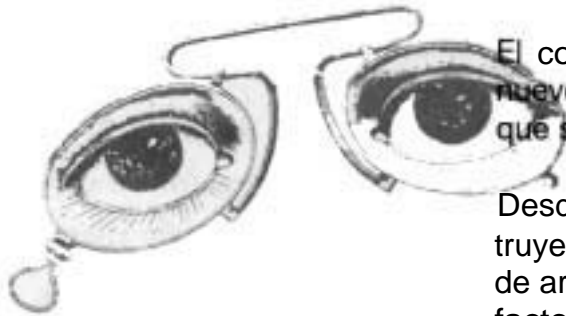
---

### 1. La Gestión Pedagógica en una Organización para el Aprendizaje (15')

- En primer lugar les invitamos a leer el siguiente texto, con el fin de mirar el tema de liderazgo compartido en un contexto más general de la gestión de una unidad educativa.

#### LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LOS LICEOS

Lo que no se nombra y no se delimita con conceptos difícilmente existe en nuestra vida.



El concepto de gestión pedagógica es relativamente nuevo en los Liceos. Y es interesante preguntarse por qué surge y qué se entiende por ello.

Desde la teoría de las organizaciones se ha ido construyendo el concepto de gestión para abordar la trama de articulaciones que se establece entre los diferentes factores que están afectando la conducción de una institución. Por tanto, se abordan los problemas administrativos, financieros, organizacionales, de planificación, de recursos humanos, etc., en relación a los procesos que se desarrollan para llegar a los objetivos propuestos.

El Liceo es una organización que está al servicio de la formación de los jóvenes. Es decir, el norte que guía su hacer es el aprendizaje de los alumnos. Desde ahí, el concepto de "gestión pedagógica", que dice relación con pensar lo administrativo, lo financiero, lo comunitario, lo organizacional, en la perspectiva de apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje que se dan en los liceos.



## ¿Qué ha pasado históricamente?

Históricamente en los establecimientos educacionales la lógica administrativa ha primado por sobre la lógica pedagógica. La organización del establecimiento -desde la contratación del cuerpo docente hasta las prácticas de comunicación-, más que diseñada para facilitar la tarea pedagógica, parece responder a las diversas normativas administrativas que regulan el sistema educativo en sus diversos niveles. En este contexto lo pedagógico encuentra un lugar casi exclusivo en el espacio destinado para que el docente "cumpla" con su trabajo en el aula.

Esta realidad es, en parte, producto de un sistema educativo altamente burocrático del que somos herederos. Es decir, el funcionamiento de trabajo en los Liceos se ha sustentado en una racionalidad vía el apego a las normas y los procedimientos de tipo jurídico/administrativo sumado a una lógica de subordinación a la autoridad jerárquica. En ese marco el rol de los Directores de Liceo, en consecuencia, era saber administrar las normativas vigentes emanadas del nivel central.

Más aún, nunca se visualizó lo formativo que va implícito en la forma que se organiza una institución. Es decir, la manera concreta en que se regula

- el tiempo,
- el espacio,
- el comportamiento,
- el uso de los materiales escolares,
- el orden,
- la relación entre los docentes,
- la relación de los adultos con los jóvenes,
- de los jóvenes entre ellos,
- la distribución del poder,
- el condicionamiento del Liceo por la influencia del entorno social,
- la resolución de los conflictos de disciplina,
- las formas de evaluación, etc.

Todas son dimensiones de la organización y tienen un efecto formativo. Son parte de lo que se ha definido como el currículum oculto, que tiene una gran importancia y llega a ser determinante en los aprendizajes de los alumnos.

Sin embargo, históricamente, no se habían considerado dentro del tema de la gestión y la organización escolar.

### ¿Cuál es el desafío?

El desafío del mejoramiento de la calidad y equidad de la educación implica una nueva manera de pensar la gestión educativa, en un marco donde las ideas fuerza son:

- claridad en el objetivo pedagógico del Liceo
- descentralización y participación,
- trabajo en equipo,
- mayor autonomía,
- profesionalización docente,
- liderazgo para motivar, orientar y coordinar acciones.

Por tanto, las tareas que deben enfrentar los Equipos de Gestión de los liceos no son menores. Ya no se necesitan administradores, sino personas capaces de construir una intervención institucional, considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido a una organización para el aprendizaje.

Estas dimensiones se pueden agrupar en: pedagógico-curricular (que se constituye en el centro y eje del proyecto educativo) y, en función de ella, las dimensiones administrativo-financiera, organizacional-operativa y comunitaria.

La dimensión pedagógico-curricular dice relación con la preocupación y responsabilidad del Equipo de Gestión de estar permanentemente orientando y reorientando la institución en su misión pedagógica, a fin de propiciar aprendizajes significativos y de calidad para sus alumnos.

En este marco, se considera indispensable

- Favorecer la participación de los docentes en equipos de trabajo en función del proyecto educativo (favorecer horarios, tiempo, motivar para que se reúnan en GPT, reuniones de departamento de asignatura, etc.).
- Crear las condiciones de participación real de los jóvenes para que se sientan parte del Liceo y se hagan responsables de sus procesos de aprendizaje.



La dimensión comunitaria apunta a la relación con los padres y apoderados y con las fuerzas vivas de la comunidad, construyendo redes de apoyo mutuo. Se trata de estar en permanente relación con las condiciones y necesidades del medio y ofrecer a los jóvenes una educación pertinente.

La dimensión administrativo-financiera está en relación con la obtención, manejo, distribución y articulación de los recursos, en la perspectiva de posibilitar los objetivos del Liceo.

En esta dimensión hay novedades actualmente en nuestros liceos (especialmente en los participantes en el MECE Media). En efecto, se les propone -desde el nivel central- como actores participativos en la selección y adquisición de recursos de aprendizaje, diseño y concurso de proyectos de mejoramiento educativo, contratación de asistencia técnica, proyectos diversos para obtener fondos. Se requiere, además, buscar apoyos en la comunidad para sumar nuevos recursos.

La dimensión organizativo-operativa es la que articula el funcionamiento de la institución. Se refiere a la forma en que se organizan las acciones que constituyen el mundo del liceo. En esta dimensión no hay que olvidar que la forma en que se organiza una institución educativa, la forma en que se estructuran las relaciones, configuran parte de lo que es el currículum oculto y a través de éste, se entrega un determinado tipo de formación.

Pues bien, es para abordar estas diferentes dimensiones de la gestión pedagógica de un liceo que se hace indispensable la constitución de un equipo de trabajo de liderazgo compartido.

El tipo de tareas que se precisa realizar no las garantiza un grupo de personas que se distribuyen las funciones sin una óptima coordinación entre sí. Se requiere distribuir responsabilidades, pero trabajando en equipo. Esto es, compartiendo los proyectos, potenciándose mutuamente, aceptando las opiniones y sugerencias de los otros integrantes, aceptando críticas, pidiendo y dando apoyos, y teniendo confianza en que los otros harán lo que se comprometan a hacer.

En definitiva, un trabajo fragmentado no permite enfrentar los desafíos actuales de nuestra educación.

Se requiere entonces, de un Equipo de Gestión con la capacidad de mirar su propio quehacer de una manera reflexiva y propositiva.

Constituirse en un equipo de trabajo de liderazgo compartido, implica vivir un proceso que requiere de una práctica de conversaciones recurrentes sobre el currículum, su adecuación a la comunidad, las normas de convivencia, los valores, la cultura institucional, el proceso de aprendizaje, etc., para transformar el Liceo en una verdadera organización para el aprendizaje.

Autor: Ana María Cerda, investigadora del Programa Interdisciplinario de Investigaciones Educativas (PITE).

#### Bibliografía

Ezpeleta, J y Furlan, A. "La gestión pedagógica en la escuela". OREAL-UNESCO, Santiago, 1992.

Pozner, P "El directivo como gestor de los aprendizajes escolares", AIQUE, B. Aires, 1995

## **2. Reflexionando acerca de la necesidad (y ventajas) del liderazgo compartido (45')**

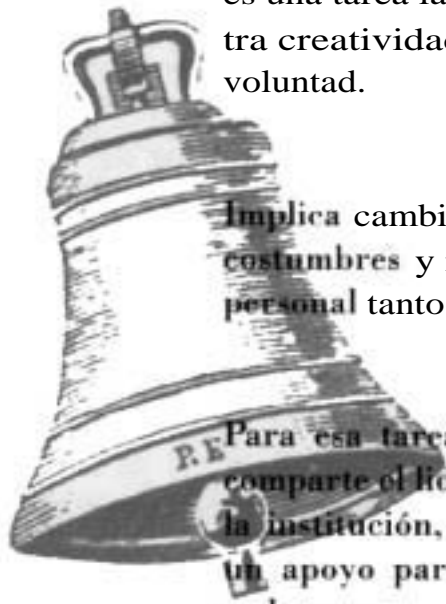
- A partir del documento, los invitamos a reflexionar. Se trata de descubrir las ventajas que tendría para nuestro Liceo una forma de gestión como la propuesta.





# *Para Recordar*

Crear una Organización para el Aprendizaje es una tarea larga, nueva y que desafía nuestra creatividad, perseverancia, paciencia y voluntad.



Implica cambios de actitudes, de lenguaje, de costumbres y nos compromete a todos en lo personal tanto como en lo profesional.

Para esa tarea, trabajar en un equipo que comparte el liderazgo, no es sólo necesidad de la institución, sino que debe constituirse en un apoyo para todos y en un desafío para cada uno.

### 3. En la diversidad está la riqueza del equipo (30')

- Se trata ahora de observarnos como Equipo de Gestión del Liceo y analizar nuestras capacidades y limitaciones para la tarea que debemos emprender.



Por un momento, cada uno piense desde su propia función ¿en qué consistiría para mí el cambio que plantea el documento antes discentido? ¿cómo afectaría mi propio quehacer?



¿Qué características personales creo poder aportar al desempeño de mi función? ¿qué condiciones requiero desarrollar?

- • Compártanlo brevemente con el resto e intenten delinear, en conjunto, el equipo, su forma de trabajo y los diferentes roles que se van perfilando para cada uno.

Es interesante resumir y concretar lo reflexionado en acciones; señalar los aportes que cada uno está dispuesto a comprometer en esta "aventura en equipo" y consensuar los aspectos que -como equipo- debemos mejorar, a fin de convertirnos en un real Equipo de Gestión de liderazgo compartido.

#### APORTES CON LOS QUE ME COMPROMETO

A large, empty gray rectangular area intended for participants to write their commitments.

#### ASPECTOS A MEJORAR ENTRE TODOS

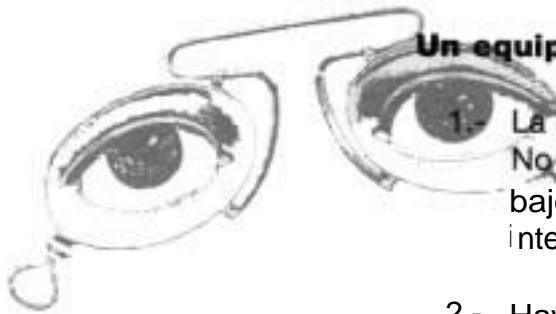
A large, empty gray rectangular area intended for participants to write aspects to be improved.

## TRABAJO INTERSESIÓN

---

- • Lectura
- • Reflexión personal

### CARACTERISTICAS DE UN EQUIPO EFECTIVO DE TRABAJO



**Un equipo** efectivo se caracteriza por lo siguiente:

- 1.- La atmósfera tiende a ser informal, cómoda, relajada. No hay grandes tensiones. Es una atmósfera de trabajo en la cual las personas participan y muestran interés. No hay señales de aburrimiento o frustración.
- 2.- Hay bastante discusión, en la que participan virtualmente todos, pero siempre en forma pertinente con la tarea del grupo. Si la discusión se aleja del tema alguien volverá a encauzarla de nuevo.
- 3.- La tarea u objetivo del grupo es bien comprendida y es aceptada por los miembros. Se discute libremente el objetivo hasta que se formule de tal manera que los miembros del grupo puedan comprometerse con ese objetivo.
- 4.- Los miembros se escuchan. Se atienden todas las ideas. Las personas no temen verse censuradas por expresar sus puntos de vista, incluso si parecen bastante extremos.
- 5.- Hay desacuerdo. Pero el grupo se siente cómodo con él y no muestra señales de tener que evitar el conflicto o de mantener las cosas en un plano de "dulzura y suavidad". No se reprimen los desacuerdos ni se pasan por alto por una acción prematura del grupo. Las razones se examinan cuidadosamente y el grupo busca resolver los desacuerdos más que dominar el disidente.



Por otro lado, no existe una "tiranía de la minoría". Las personas que están en desacuerdo no parecen tratar de dominar al grupo ni expresan hostilidad. Su desacuerdo es la expresión de una verdadera diferencia de opinión y esperan ser escuchados para poder encontrar una solución.

Algunas veces, hay desacuerdos básicos que no pueden resolverse, pero el grupo puede vivir con ellos, aceptándolos y sin dejar que ellos obstaculicen sus esfuerzos. Bajo algunas condiciones, se postergan las acciones para permitir un estudio más detallado de algún conflicto entre los miembros. En otras ocasiones, cuando el desacuerdo no puede resolverse y es necesario tomar una decisión, ésta se toma pero con la abierta precaución y reconocimiento de que puede estar sujeta a una reconsideración posterior.

- 6.- La mayoría de las decisiones se toman por consenso, que implica un acuerdo general y disposición de todos a avanzar. Hay poca tendencia a que los individuos que se oponen mantengan oculta su posición y a que se enmascaren -con consensos aparentes- desacuerdos reales. Por último, el voto formal se reserva sólo para ocasiones de extrema discrepancia.
- 7.- La crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda. Existe poca tendencia a los ataques personales, ya sean abiertos o disimulados. La crítica tiene un sabor constructivo, pues se orienta a remover obstáculos que el grupo enfrenta y que le impiden hacer su trabajo.
- 8.- Las personas se sienten libres para expresar sus sentimientos y sus ideas, tanto acerca de los problemas como acerca de la operación del grupo. Hay pocas indecisiones y hay pocas "agendas ocultas" o "ases en la manga". Todos parecen saber bastante bien cómo se siente los demás respecto de cualquier asunto del grupo.
- 9.- Cuando se toma un curso de acción, se dan y se aceptan tareas claras.
- 10.- El jefe del grupo no lo domina ni, por otro lado, el grupo le muestra sumisión. De hecho, conforme uno observa la actividad, es claro que el liderazgo se

turna de tiempo en tiempo, dependiendo de las circunstancias. Diferentes miembros, debido a sus conocimientos y experiencia, se encuentran varias veces en posición de actuar como "recursos" para el grupo. Hay poca evidencia de lucha por el poder. Lo importante no es quién controla, sino cómo llevar adelante el trabajo.

- 11.- El grupo tiene autoconciencia de sus propias acciones. Frecuentemente se detiene a examinar cuán bien lo está haciendo o qué puede estar interfiriendo con su accionar. El problema puede ser un asunto o un procedimiento, o puede ser un integrante o un conflicto entre integrantes lo que está interfiriendo con el logro de los objetivos del grupo. Sea lo que sea, se le dedica al problema una discusión franca y sincera hasta que se encuentre una solución.



REFLEXION PERSONAL

Autor: Douglas McGregor

Tomado de Astudillo E.; Cuadra, G.; Torres, M.; Vaccaro L. "Proyecto Fortalecimiento en Gestión Educativa", PUC, PIIE - CIDE, Mineduc, 1993.

## Formación para trabajar como equipo.

La nueva organización implica que los líderes generen espacios para que todos puedan aportar y construir un proyecto que es común.

El equipo de liderazgo está al servicio de esta tarea y los roles de cada uno se adecúan a partir de las necesidades que impone el proyecto común. Vale decir, hay que flexibilizar y/o modificar los roles tradicionales.



1. ¿Qué tan dispuesto/a estoy -en verdad-, para cambiar mis formas habituales de hacer mi trabajo por otras nuevas?

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿Qué podría ayudarme a tener una actitud abierta para experimentar nuevas formas de hacer lo que hago?

---

---

---

---

---

---

---

3. Imagine que debe hacer una carta de recomendación de usted mismo para participar en un equipo de trabajo muy importante para el país.

Le piden que informe respecto de las capacidades y debilidades que Ud. tiene para compartir tareas de alta responsabilidad con otros, en un clima de relaciones humanas y laborales afectuoso, comunicativo y eficiente. Refiérase a la capacidad de delegar, confiar en otros, tolerar la diversidad, controlar impulsos autoritarios, participar creativamente y según su competencia profesional.

La carta es confidencial

\_\_\_\_\_ , Chile, 199 \_\_\_\_\_

*Sr. Juan Pérez*  
*Encargado de Selección de Profesionales*  
*Presente*

*En relación al informe que Ud., pudiera acerca del Sr. (a),*

\_\_\_\_\_

*en mi calidad de gran conocedor (a) de dicho profesional le informo lo siguiente:*



*alatamente,*

*Firma*



# 2 sesión

Generando confianza y aprendiendo a delegar



*El sentido de esta sesión es reforzar el convencimiento del equipo respecto de las buenas razones que existen para ejercer un liderazgo compartido. Para ello se analizarán ciertos temores que genera dicha forma de gestión y se intentará acordar algunos compromisos de los miembros del equipo.*



## DESARROLLO DE LA SESIÓN

### 1. Disposición a la participación en equipos de liderazgo (40')

- • Para empezar, les presentamos tres opiniones contrarias al liderazgo compartido. Les proponemos que las lean y luego las discutan. La idea es comprender bien cuál es la crítica que se hace al trabajo en equipo para gestionar una institución.

Una metodología interesante para el trabajo es que organicen debates en el grupo: leen la primera afirmación y una mitad del equipo la defiende mientras la otra la rebate; luego invierten los papeles con la segunda afirmación y también con la tercera. Se trata de que cada grupo busque los mejores argumentos para defender su posición.

- *"Cuando el trabajo de gestión se distribuye entre varios, los más probable es que surja el caos en la organización. Lo que hay que hacer es mandar a hacer trabajos específicos y que cada uno después cumpla".*
- *"Cuando muchos participan en la toma de decisiones, la gestión se hace más lenta e ineficiente: andar"coordinándose" y llegando a "consensos" es un verdadero lío. Lo mejor es concentrar las responsabilidades en una sola cabeza".*
- *"Participar en la toma de decisiones es demasiada responsabilidad, por eso prefiero que alguien organice el trabajo y me diga qué tengo que hacer. De esa manera yo cumplo perfectamente y nadie tiene después nada que decirme".*

- Como síntesis, les proponemos llenar el siguiente recuadro con las conclusiones de los debates.

Buenas razones para trabajar como equipo de gestión en el liceo:

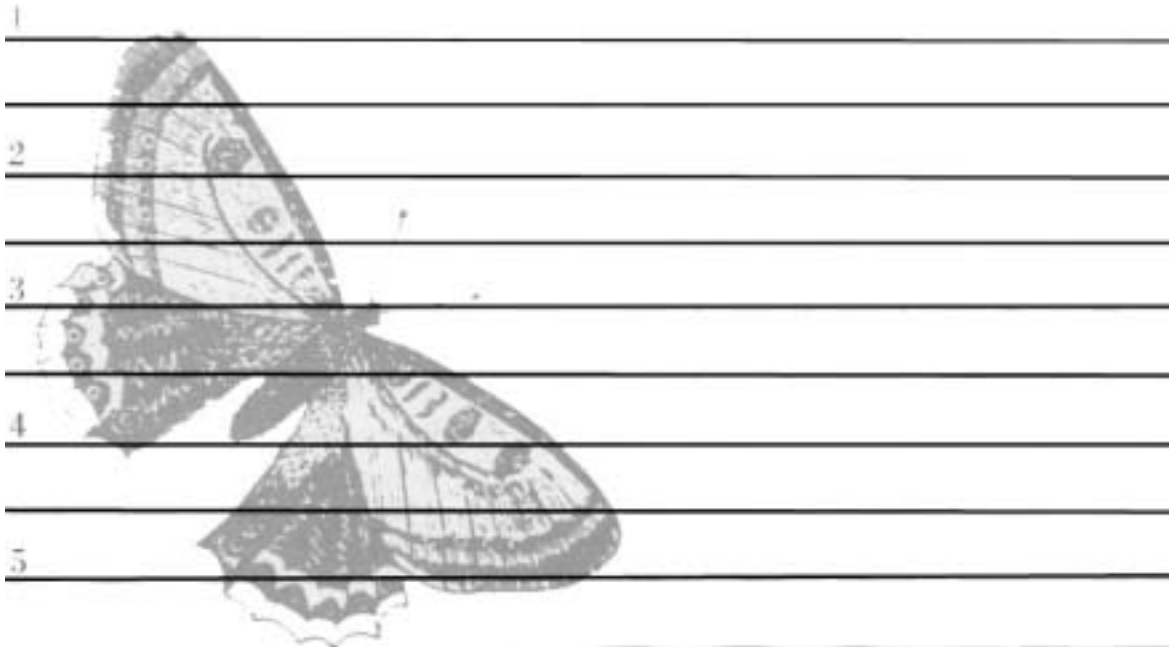
1

2

3

4

5



Algunas precauciones que se debe tener presente:

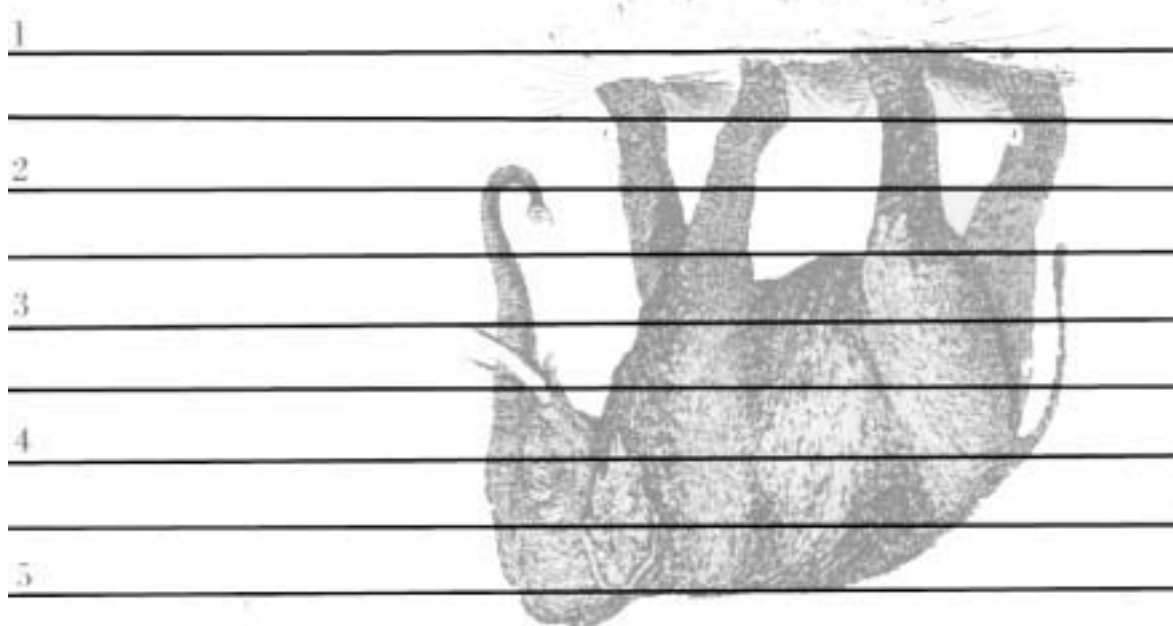
1

2

3

4

5



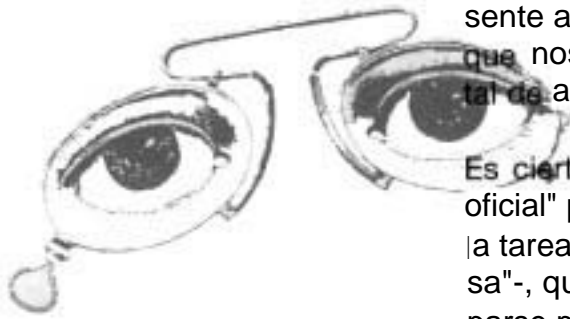


## 2. **Enfrentando algunos temores para compartir el liderazgo (50')**

- A continuación les presentamos dos de los temores más comunes que se tienen para realizar un trabajo de liderazgo en equipo. La idea es que el grupo los supere -si tiene alguno- formulando ciertos compromisos colectivos.

### LECTURA 1 (30')

*¿Y SI ME EVALUAN A MI POR LO MALO QUE HAS HECHO Tú?*



Este temor a la evaluación es uno de los que está presente al momento de delegar o compartir el trabajo, y que nos hace preferir sobrecargarnos de labores con tal de asegurarnos de que todo salga bien.

Es cierto que el último responsable es el "encargado oficial" por ello es normal que éste se preocupe de que la tarea encomendada -que forma parte de "su promesa"-, quede bien hecha. Es más: es su deber preocuparse por el producto final.

Sin embargo, la mayoría de las grandes tareas requieren ser realizadas entre varios para que se logre, "y se logre bien". Una tarea grande hecha por una sola persona es seguro que quedará peor que la realizada entre muchos que trabajan bien en equipo.

Aquí tenemos, entonces, una tensión -que siempre existirá- entre el "responsable" y aquellas personas que son "delegados". Es probable que surjan conductas como las que siguen:

El responsable tenderá a supervisar demasiado, entrometiéndose en la tarea de los otros.

O bien realizará las tareas que hacen los otros en forma paralela, "por si no cumple".

Otros no delegan, sobrecargándose de trabajo y enemistándose con el resto del equipo que espera ser considerado profesionalmente.

El delegado tiende, por su parte, a sentirse presionado, vigilado o descalificado.

A veces esto lo lleva a hacer mal su trabajo, cumpliéndose así las expectativas del responsable.

Otras veces -como manera de agredir indirectamente al responsable poco confiado- no participa, no se ofrece, dejando que el resto haga todo.

Puede así, el delegado, no sentirse motivado personalmente con lo que hace, sabotear a su superior o simplemente restarse a la tarea.

Estos temores son válidos también para todos los que -trabajando en equipo-, comparten responsabilidades y realizan empresas comunes: siempre tenemos el temor de que otro falle y "nos arrastre a todos" con su falta.

### ¿Cómo se resuelven estos temores?

No hay recetas. Sólo algunos consejos.

-Conversar de esto en el equipo, explicitando esta situación y comprometiéndose a acciones como las que se sugieren a continuación.

-Ser todos responsables y comprometido en el trabajo que hacemos, de tal modo de no avivar los temores propios del trabajo en equipo. Ser responsable implica no sólo hacer el trabajo, sino hacerlo bien y oportunamente. Este es el ingrediente principal de un equipo bien afiatado.

-Delegar en personas en que confiamos.

-Es muy conveniente que se mantengan informados los unos a los otros de sus avances, estableciendo para ello plazos regulares (que se convierten en un buen método de "autocontrol" en el grupo).

-Revisar los temores que se tiene en concreto con los compañeros de trabajo:



¿Cuáles de ellos son más bien míticos y no tan reales?

¿Cuáles de ellos son inevitables y por lo tanto no hay que ocuparse de ellos?

¿Cuáles son posibles de disminuir hablando con las personas?

-Un consejo más: permitirse cometer errores. "Error es humano" y eso es cierto. Además ninguna empresa tan compleja como gestionar un liceo puede siquiera soñar que se gestionará sin jamás equivocarse. Profesionales con demasiado temor a equivocarse se vuelven poco creativos y muy autoritarios, o pasivos.

Sintetizando: toda distribución de tareas con plazos y resultados esperados, todos sujetos a la crítica, todos sujetos a la evaluación de los pares... todos con más de una oportunidad.

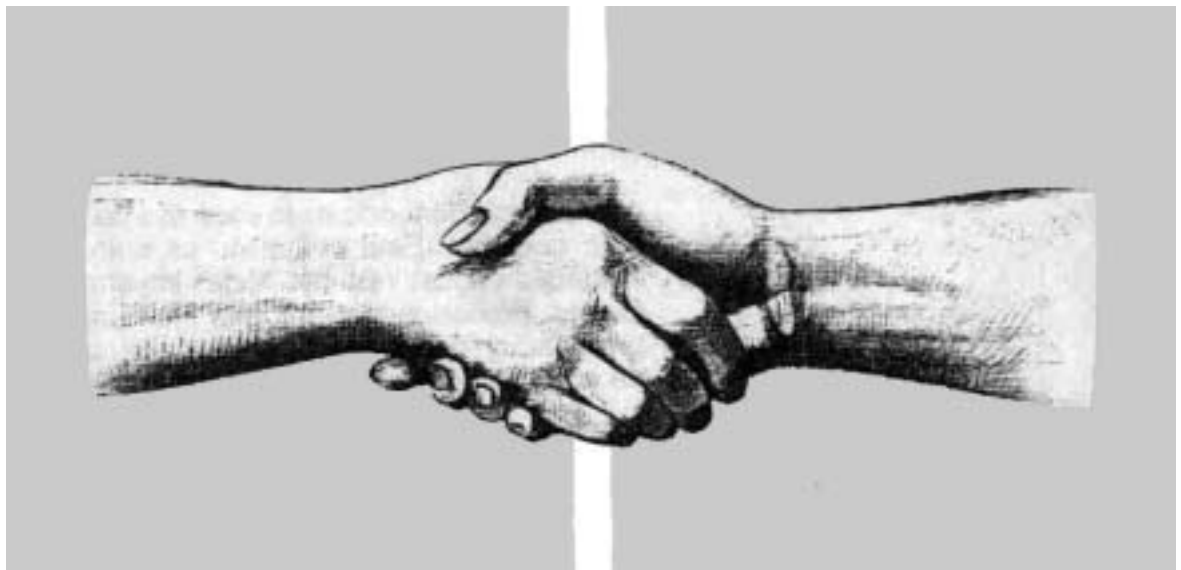
- A continuación los invitamos a compartir opiniones, experiencias y reflexiones sobre estos temores del trabajo compartido.
- Basados en su experiencia, el equipo puede generar "compromisos" para resolver el problema de la desconfianza relacionada con el delegar.

Cada uno puede agregar además -conociendo sus propias falencias sus personales compromisos al respecto.

## COMPROMISOS

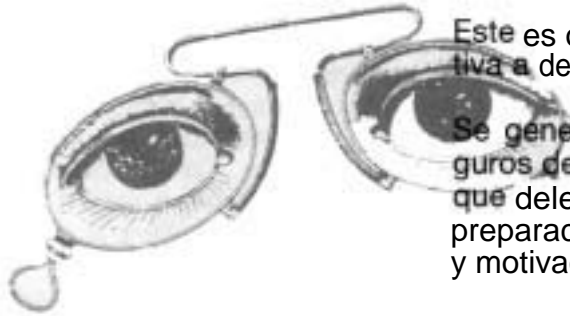
PERSONALES

EQUIPO



## LECTURA II

*GY QUE PASA SI TE DELEGO EL TRABAJO, LO HACES BIEN...  
Y LUEGO ME ASERRUCHAS EL PISO?*



Este es otro temor que puede haber detrás de la negativa a delegar.

Se genera especialmente cuando nos sentimos inseguros de la calidad de nuestro trabajo y la persona a la que delegamos es muy buen profesional, o tiene más preparación, o por alguna razón tiene más compromiso y motivación, o es más creativo.

En verdad no es sólo el temor del "jefe" a que le aserruchen el piso. Todos -cual más cual menos- tenemos cierto recelo a que otro "se meta en mi parcela". Tendemos a ver a los otros más como competidores o "intrusos", que como colaboradores. ("Si lo dejo que se meta después parecerá que yo soy prescindible", "sólo yo sé lo que debe hacerse en mi área").

Frente a lo anterior, lo primero es preocuparse de la propia responsabilidad y competencia profesional. En un mundo como el actual, que cambia con tanta rapidez, se requiere estar permanentemente aprendiendo y actualizándose.

Valgan, además, algunos comentarios sobre este temor a delegar en otros y que otros se inmiscuyan en el propio trabajo.

Una manera segura para disminuir este temor es el tener buenas relaciones humanas al interior del equipo, tal que se confíe en la lealtad del otro y se valoren no sólo las competencias profesionales, sino otras que también contribuyen a hacer un buen equipo.

El problema de fondo es la carencia de tradición de trabajo conjunto. Esta crítica no es sólo válida para las unidades educativas: casi todas las empresas e instituciones preocupadas del cambio sufren la falta de preparación de su personal para el trabajo en equipo y de costumbres sociales al respecto.

Sólo una práctica perseverante de colaboración, reforzada por la responsabilidad de los participantes y la satisfacción de ver los mejores resultados, pueden disipar completamente estos temores frutos de la desconfianza o el recelo.





## ¿Y CÓMO VAMOS?

---

- Un comentario de cada uno respecto a algo positivo que ha ocurrido en el EG en los últimos tiempos y algo que se considera que debe mejorar.

¡Vamos *avanzando!*

*Hay que mejorar*

