

# Liderazgo Distribuido

---

James P. Spillane  
Universidad de Northwestern

Twitter: @jamespsspokane

**Santiago de Chile. 8 de Mayo de 2015.**

*The Distributed Leadership Studies*  
<http://www.distributedleadership.org>

*Funded by National Science Foundation, Spencer Foundation, Institute for Education Sciences, & Carnegie Corporation*

# Vista Preliminar

---

- Ir más allá de una “mentalidad de implementación” para participar en el diagnóstico y diseño.
- Fijar el diagnóstico y trabajo de diseño en el centro de la escolaridad – enseñanza y aprendizaje.
- Elementos de un marco distribuido y sus consecuencias en el diagnóstico y diseño.
- Utilizar un marco distribuido para el diagnóstico y diseño en el sistema escolar y la infraestructura organizacional.

# **Qué es Liderazgo?**

---

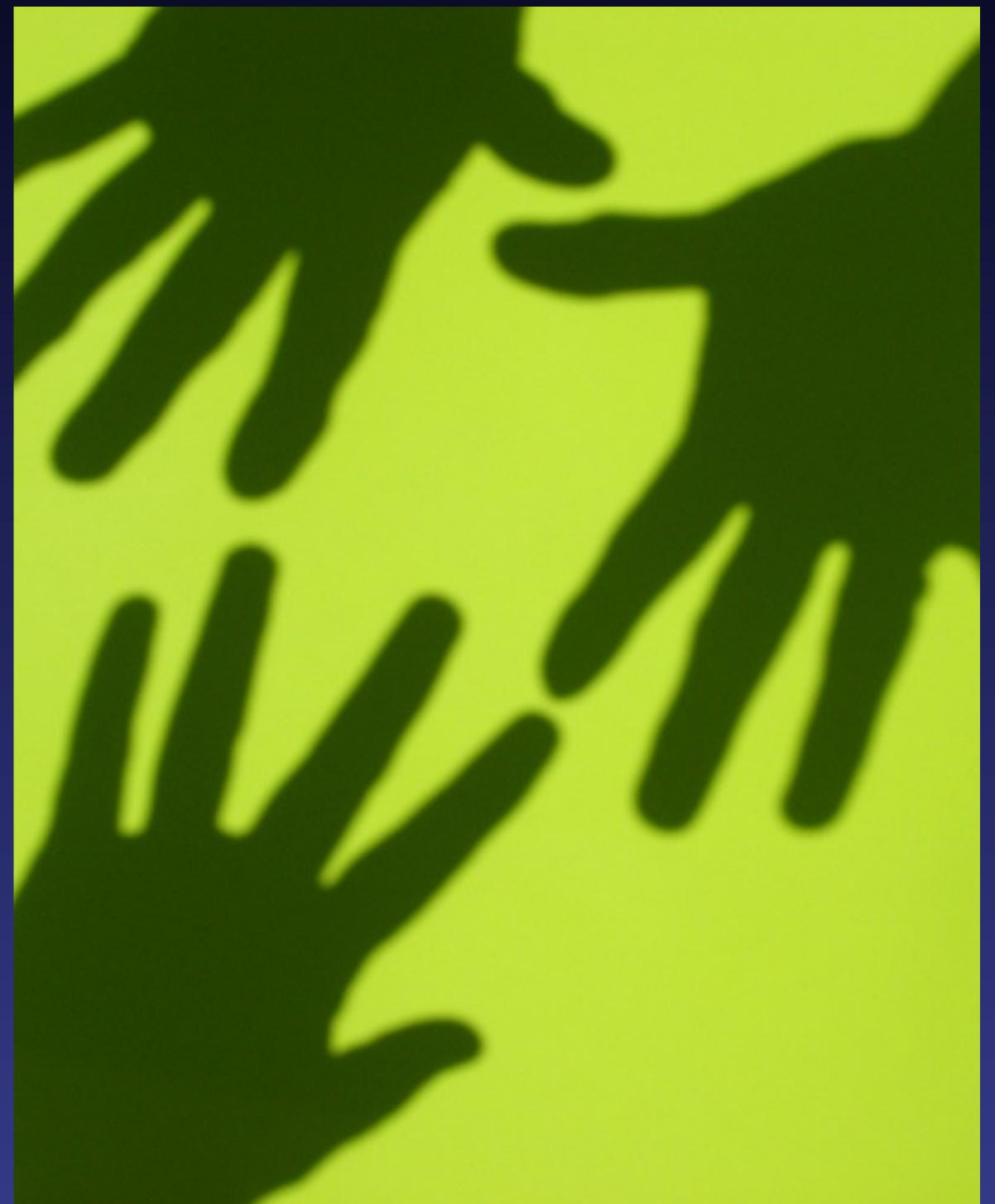
- [Liderazgo se refiere] a la interacción entre los miembros de un grupo que inicia y mantiene expectativas mejoradas y la capacidad del grupo entero para resolver problemas o alcanzar metas
- [Liderazgo se refiere] a la gente que se inclina a las motivaciones y acciones de otros para alcanzar ciertas metas; esto implica tomar iniciativas y riesgos



# Gestión

---

- La gestión es sobre el mantenimiento; mantenimiento de las disposiciones organizativas actuales y las formas de hacer el trabajo (*Burns, 1978; Cuban, 1988*)



# Funciones Principales de Organización

---

- Establecer Dirección
- Desarrollo Humano
- Desarrollo Institucional



**“Tenemos un cazador y un recolector...  
todos los demás son consultores”**

---



# Diagnóstico y Diseño

- **Diagnóstico = identificar la naturaleza o causa de algo**
- **Diseño = modelar la infraestructura de la organización y el sistema para adaptarse a ciertos propósitos**

# Naturaleza del trabajo de diagnóstico

---

- Crear sentido (sense-making):
  - Notar y seleccionar las señales
  - Poner entre paréntesis o clasificar las señales
  - Interpretar las señales
- Entregar sentido (sense-giving):
  - Usar la interpretación de las señales como evidencia en la definición particular de un problema
  - Convencer a los demás de la interpretación de uno

# Perspectiva Distribuida: Los Fundamentos

---

# Instalar el Liderazgo

---

Oportunidades de los alumnos para aprender



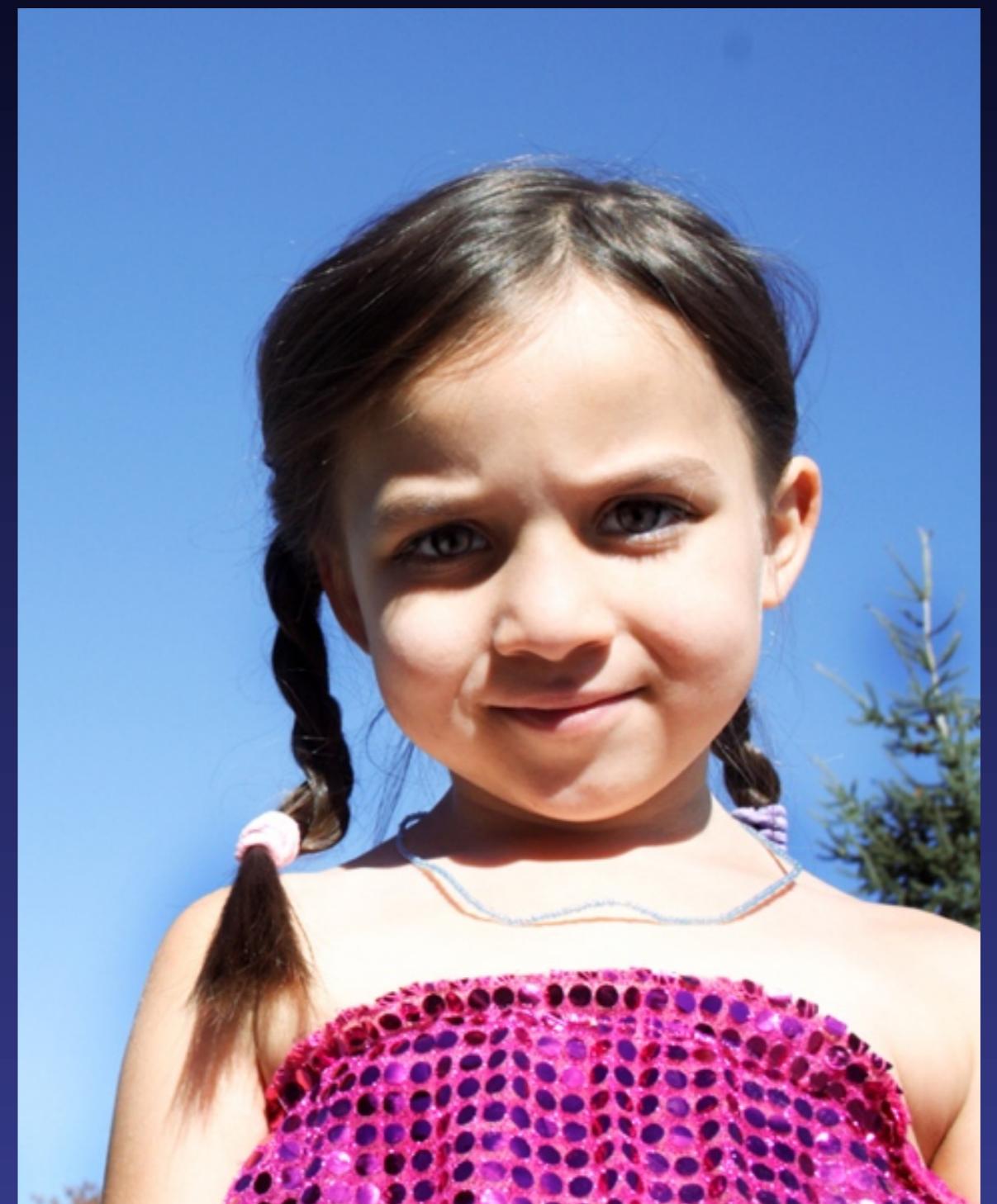
Enseñanza



Qué se enseña?

Cómo se enseña?

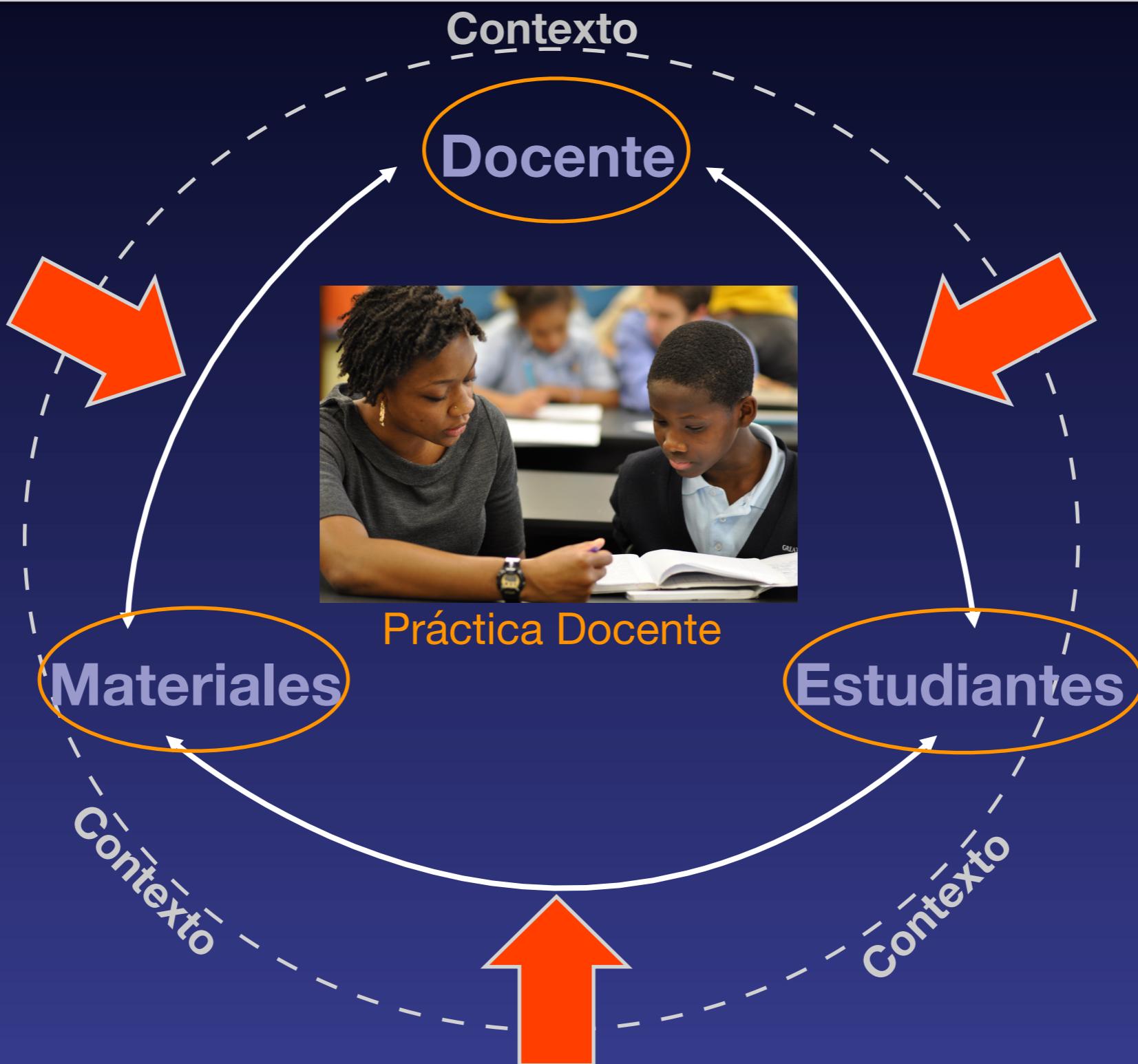
Dirección y gestión



# La enseñanza como práctica social



# Enseñanza y Liderazgo



# Enseñanza: Práctica de mejora humana

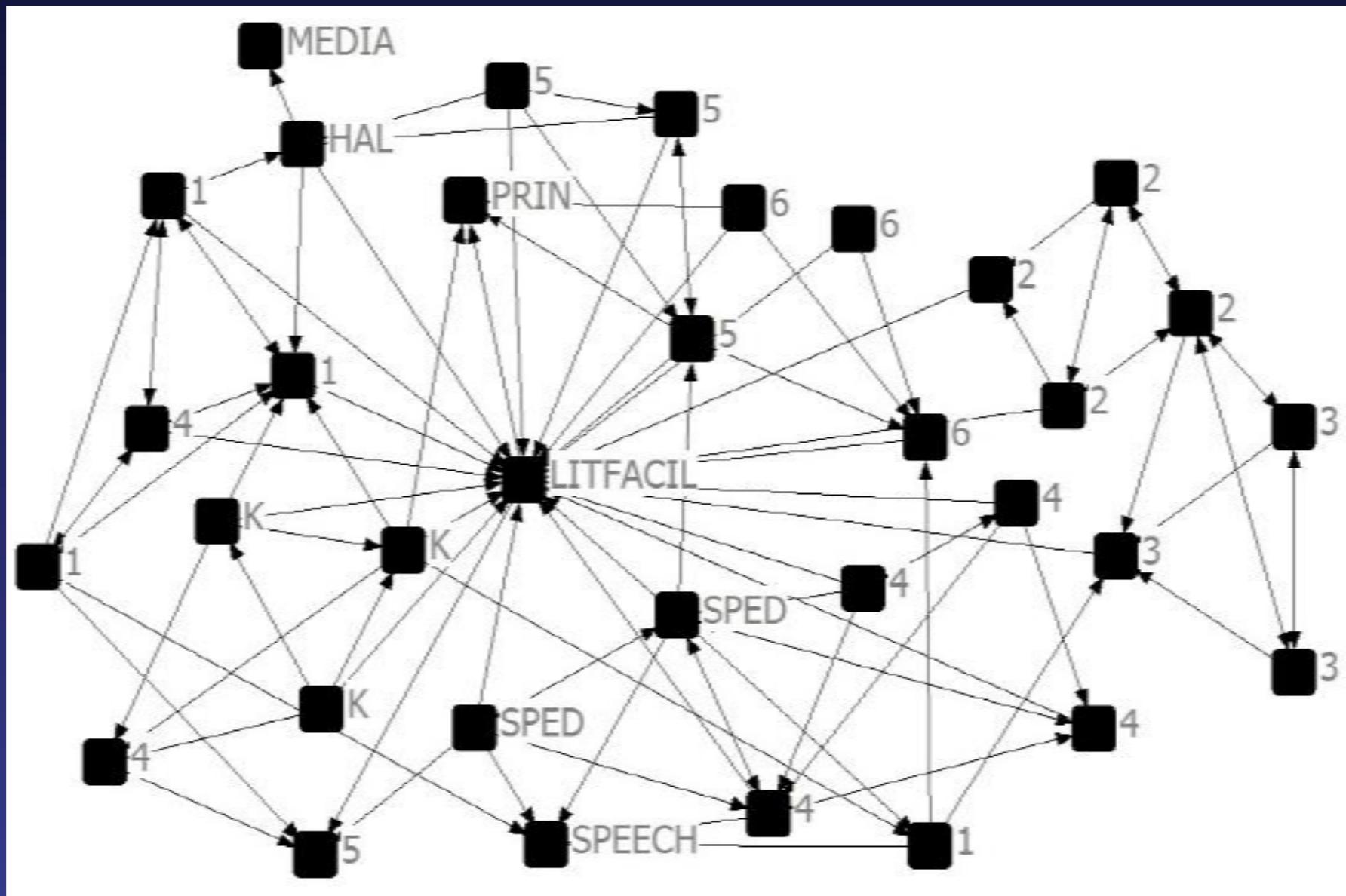
---

- Fines y medios inciertos o impugnados
- Dependencia mutua entre profesional y cliente
- Imprevisibilidad de las interacciones entre profesional y cliente



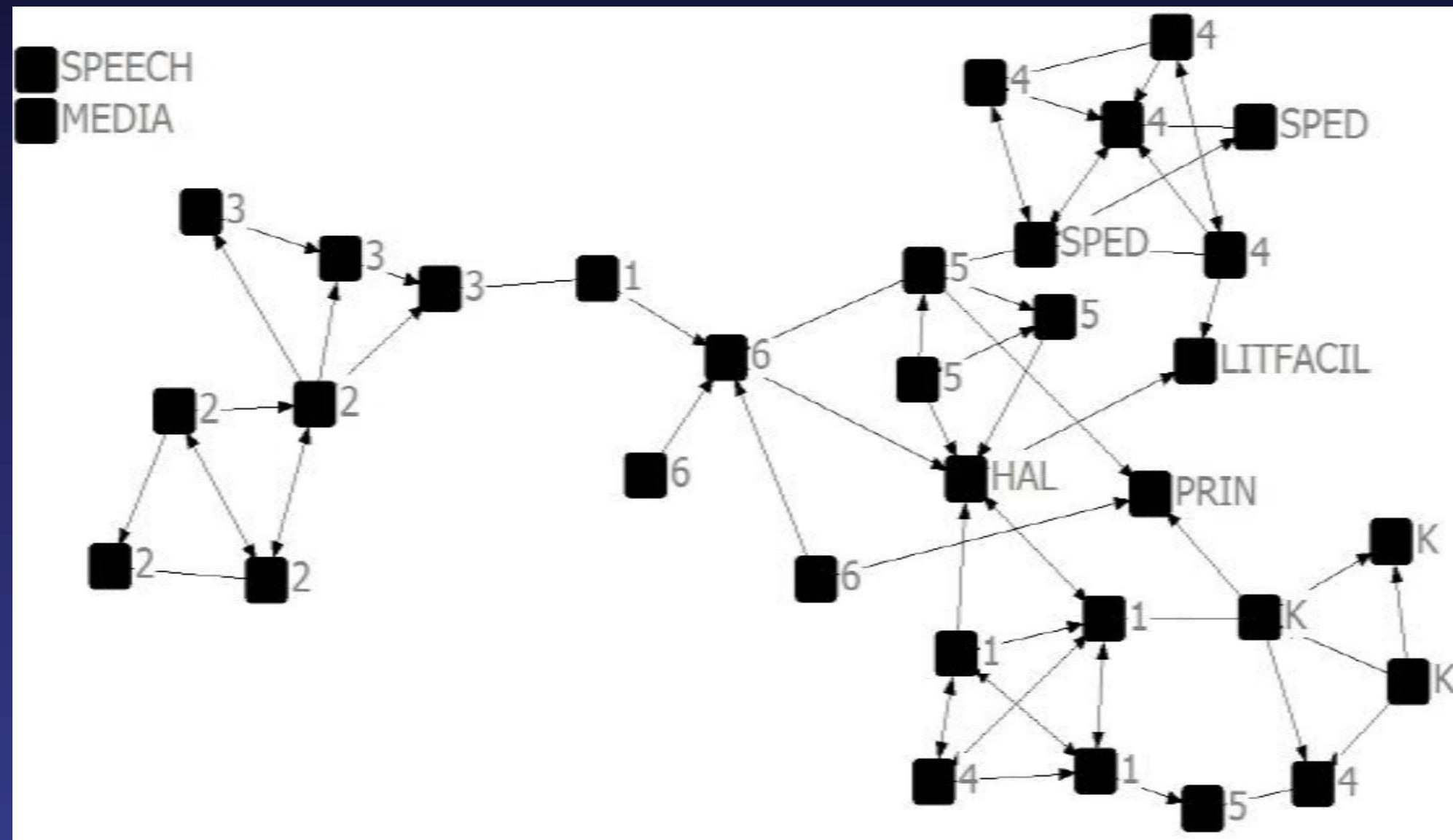
# Interacciones de enseñanza sobre Lenguaje

---



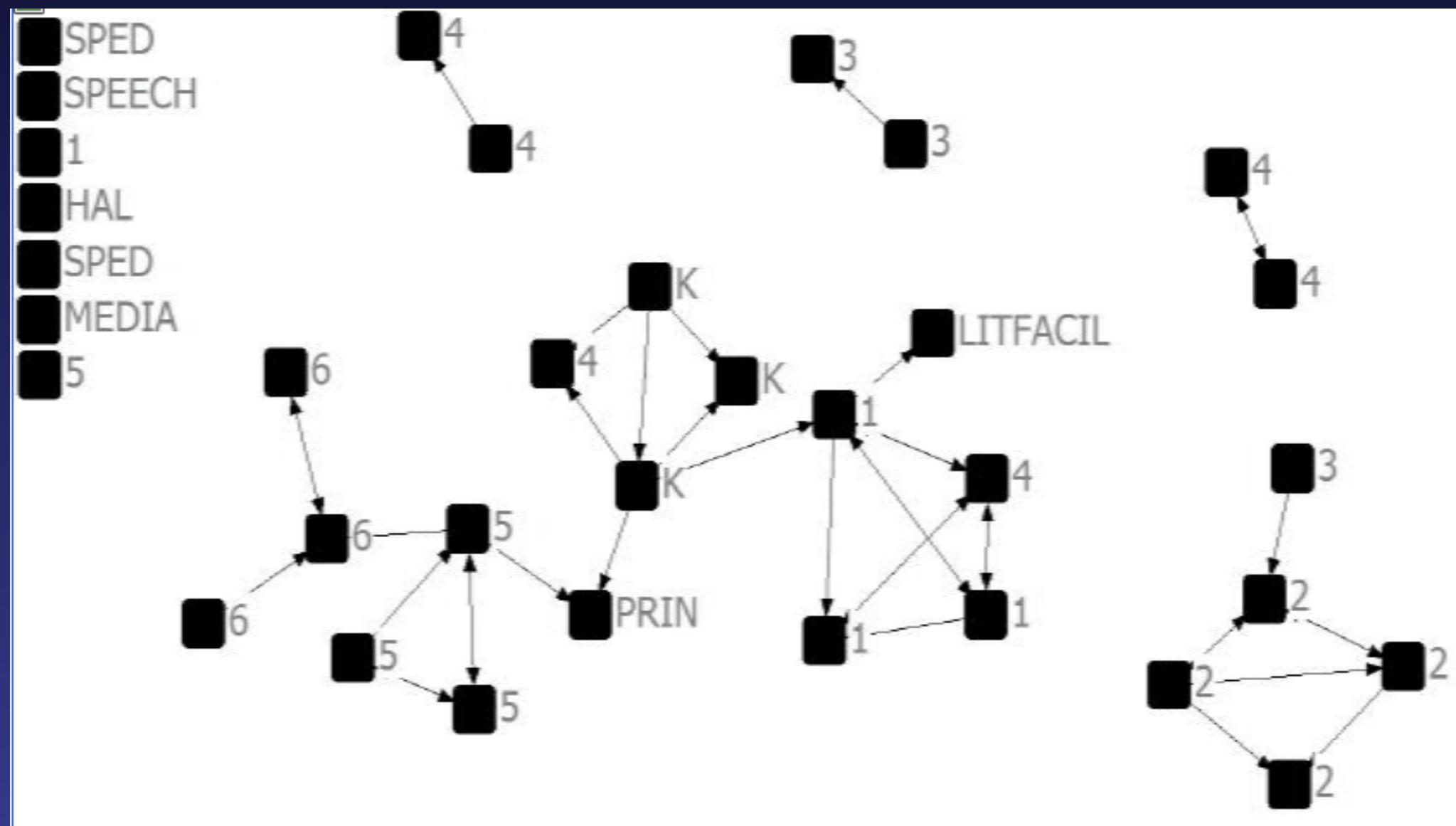
# Interacciones de enseñanza sobre Matemáticas

---



# Interacciones de enseñanza sobre Ciencia

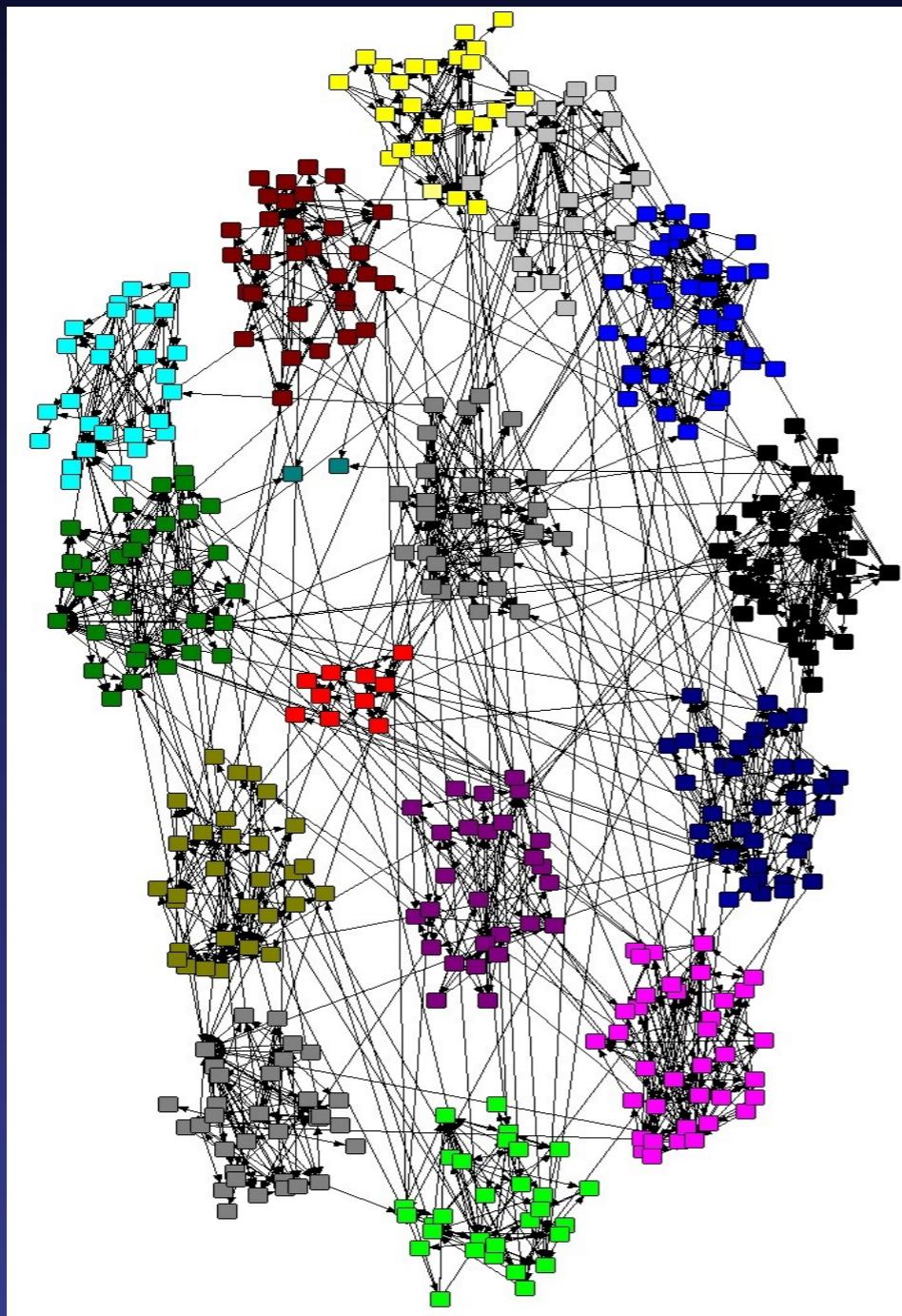
---



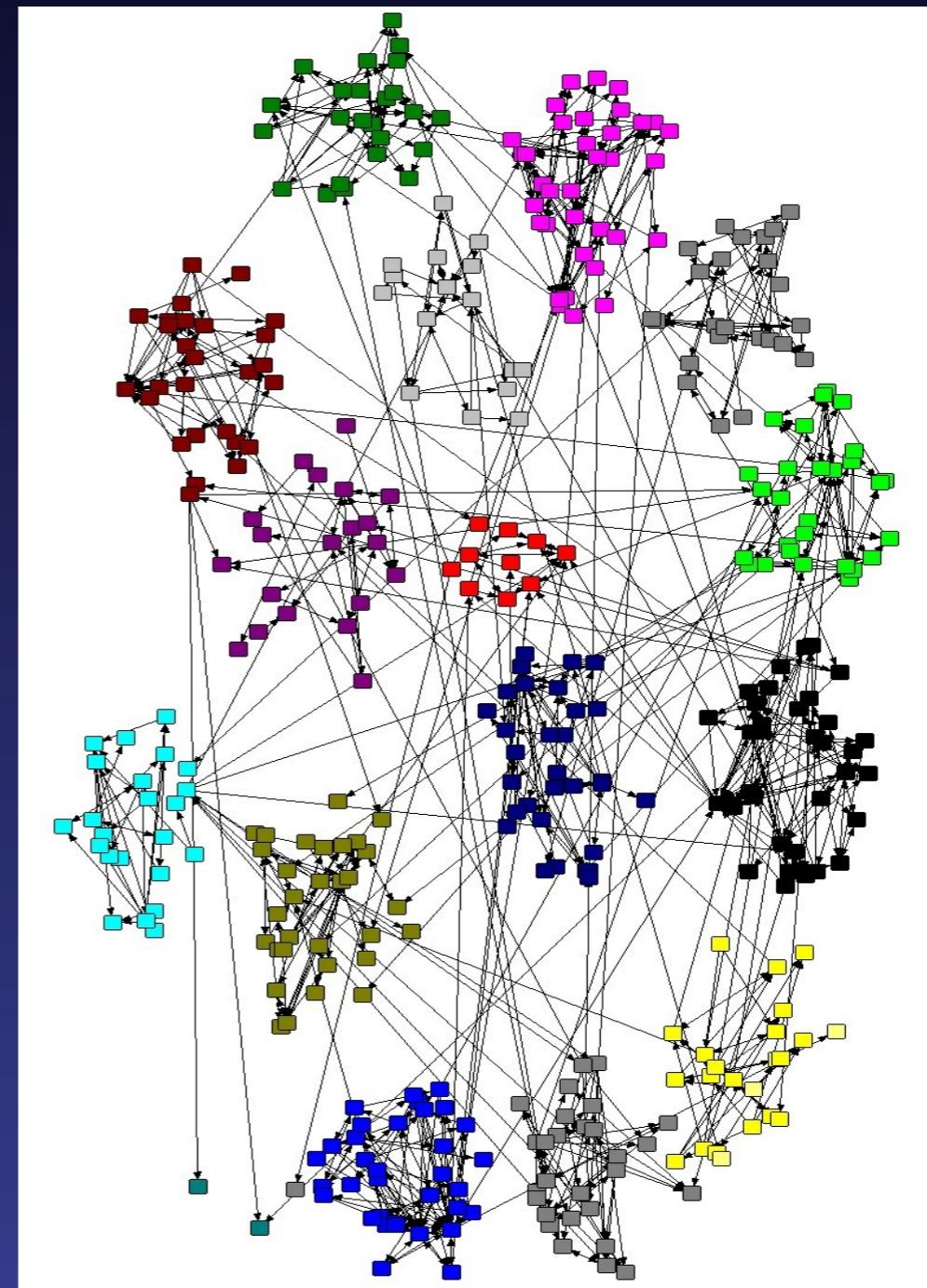
# Visiones del Sistema y la Escuela: Interacciones de enseñanza según materias

---

Idioma Inglés

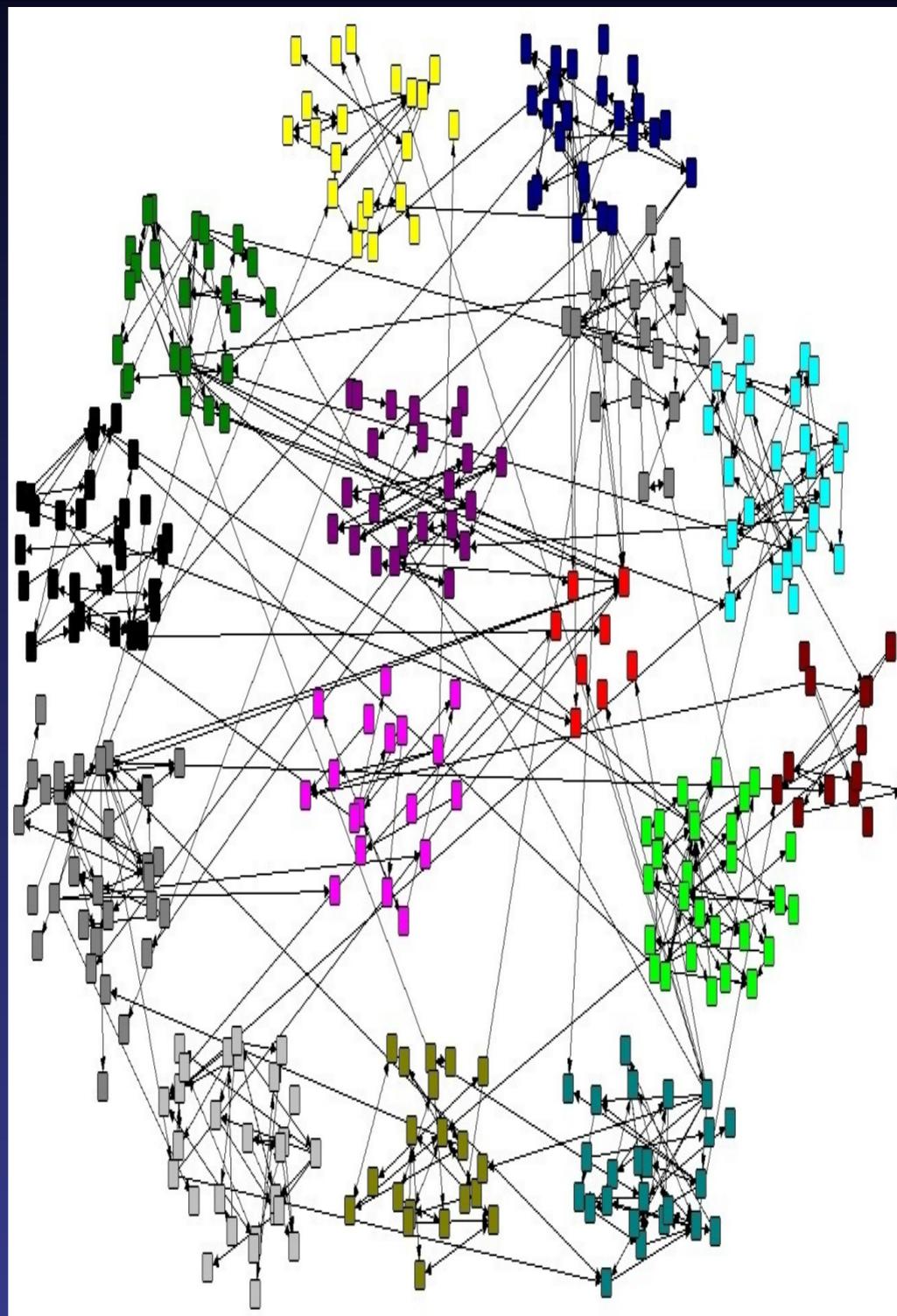


Matemáticas

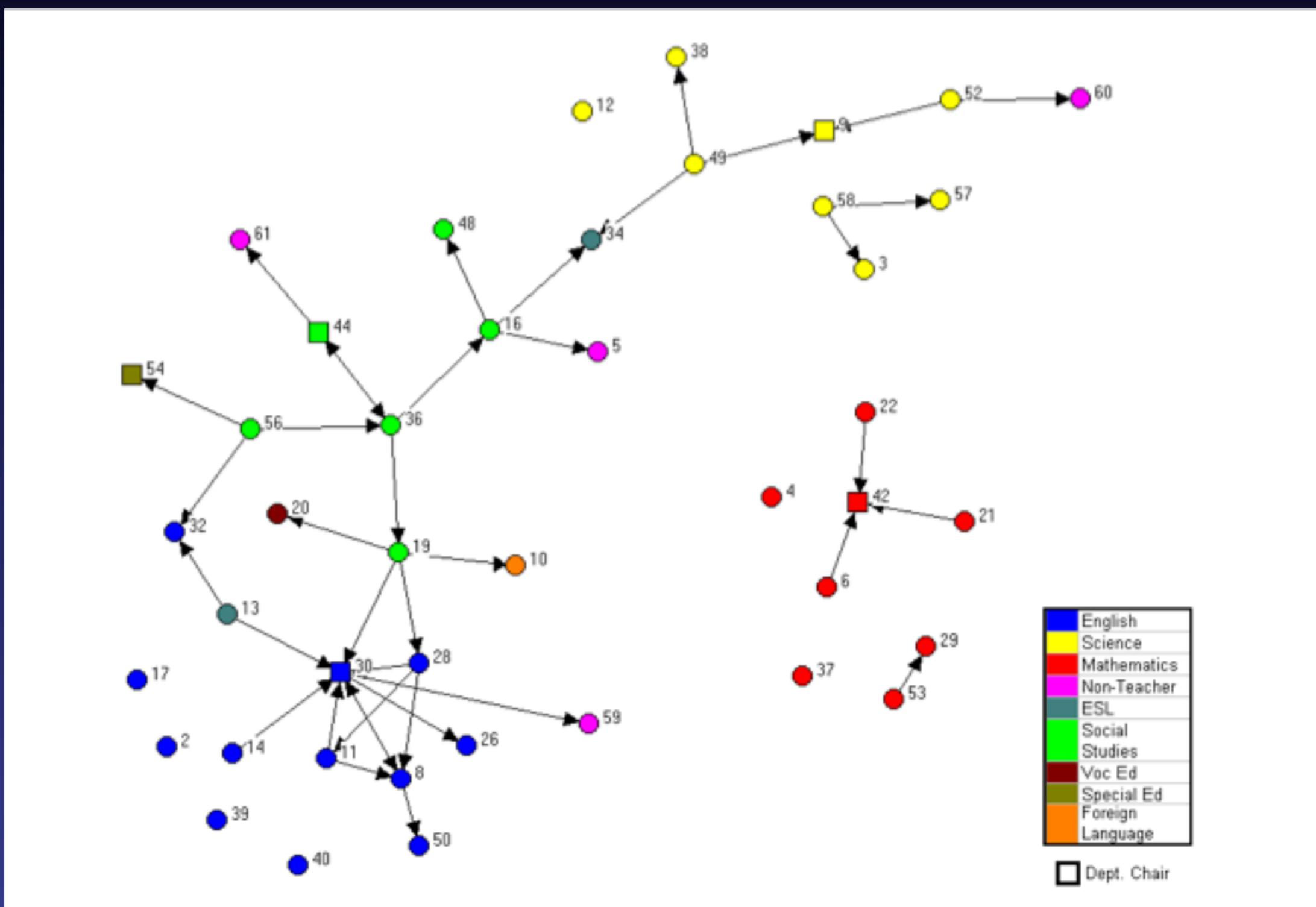


# Escuela y Sistema Escolar: Ciencia

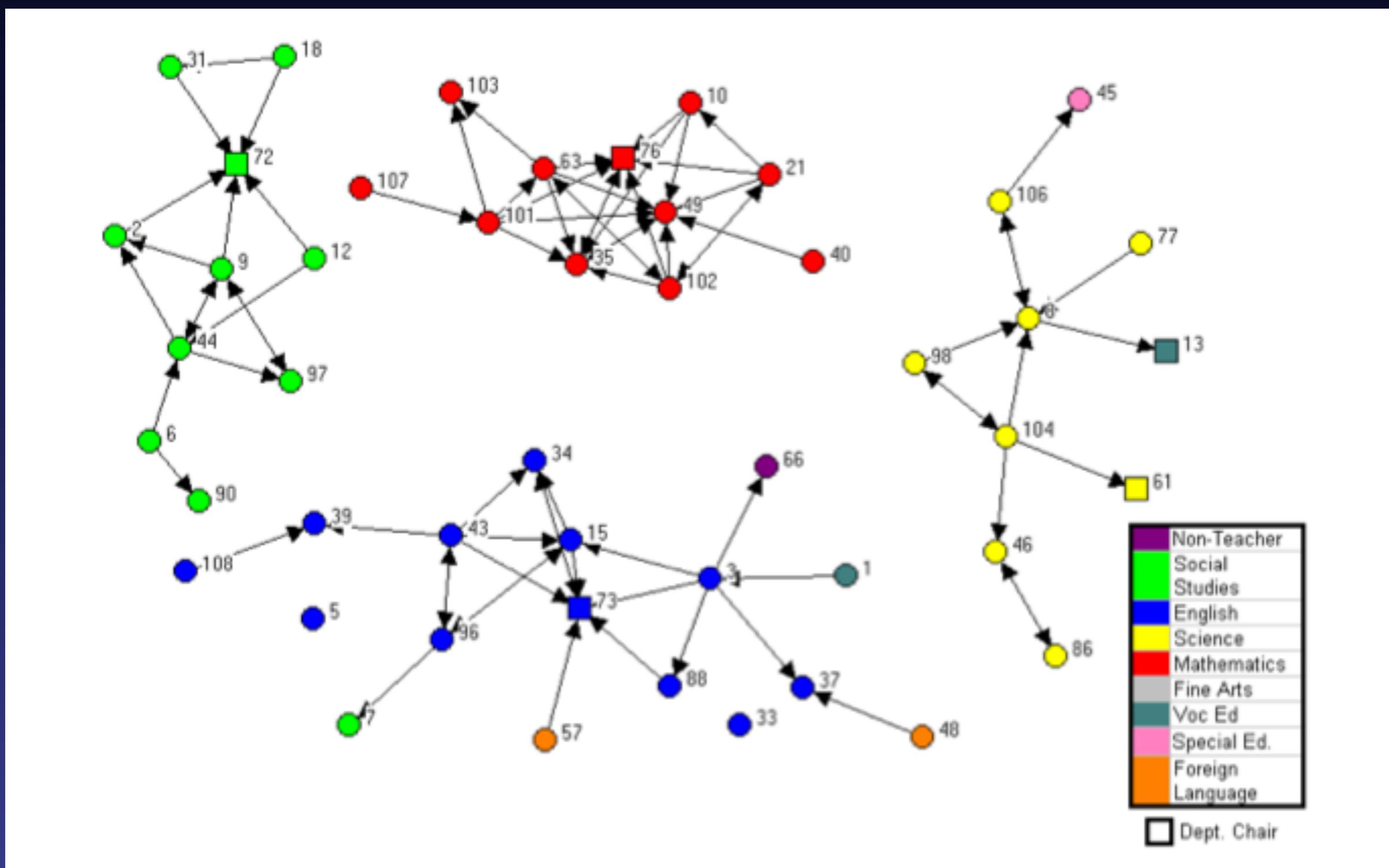
---



# Sistema del Plan de estudios del Colegio Fern Center



# Sistema del Plan de Estudios del Colegio Pink Hamlet



# Las realidades del mundo del Líder

---

“. . . Es como bailar ese maravilloso tango, **con los ojos vendados**, sirviendo almuerzo, desayuno y cena **en patines** a 500 personas, [cada uno de los cuales ha] **ordenado algo diferente** [y cada uno de ellos] trae . . . **Su propia dinámica, personalidades**, de las que tienes que ser muy consciente para servirles.”

Adriana

# **Segunda Tarea**

---

- **Mira el breve video**
- **Cuantas veces toca la pelota el equipo blanco?**



# Perspectiva Distribuida: Los Elementos

---

# **El aspecto a favor del Director**

---

- The Director works with others while performing management tasks
- Other formally designated leaders assume responsibility for directing and managing
- Individuals without formal leadership designations participate in administration and directive instruction



# Una alternativa al género de “Acciones heroicas de Liderazgo”

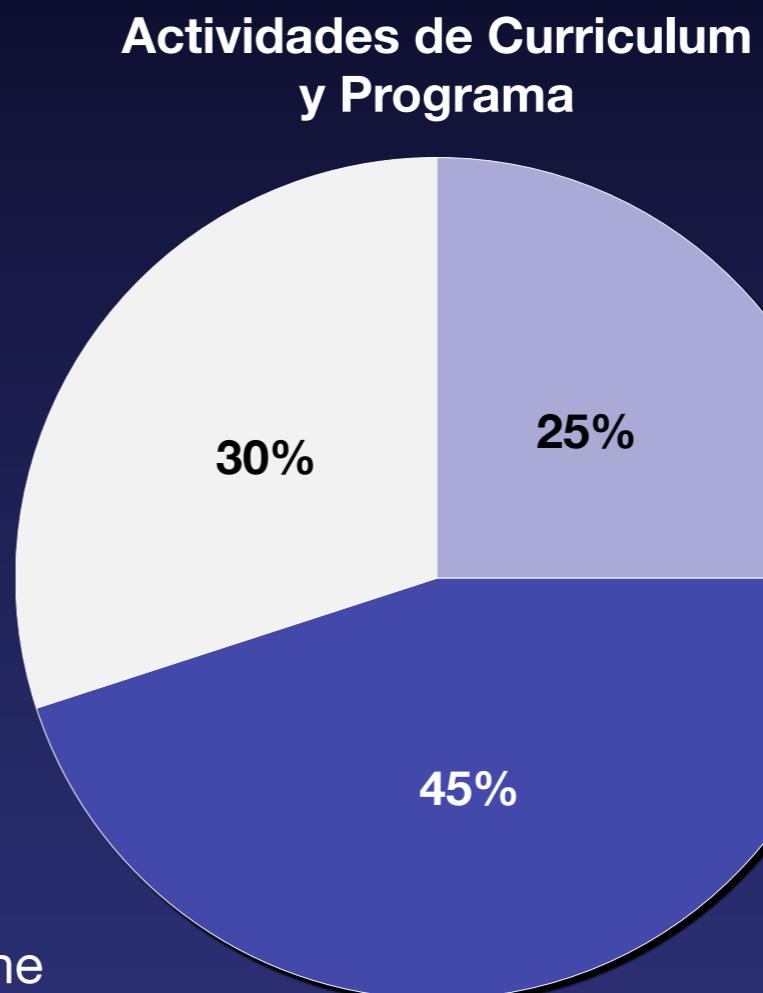
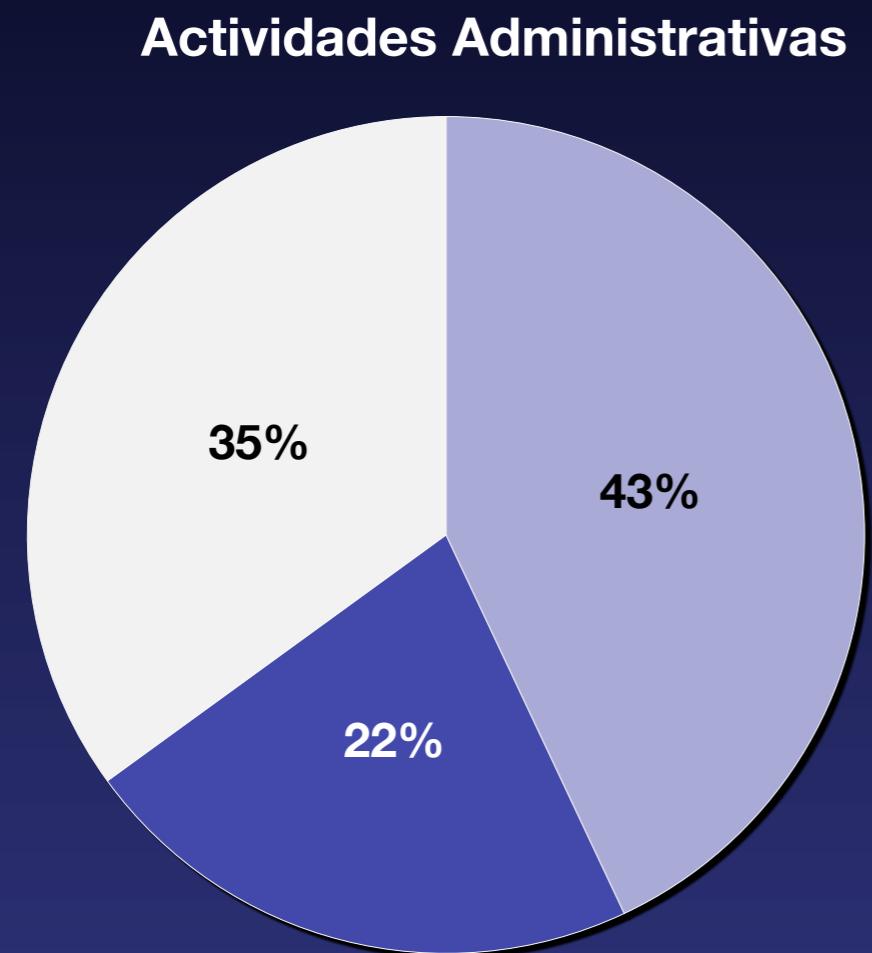
---

Dr. Johnson

“Inicialmente trataba de hacerlo todo. Estaba tratando de hacerlo todo y era imposible. No puedes ser todas las cosas para todas las personas... No sé todo sobre todo.”

# Día de trabajo del Director: La importancia de los otros

---

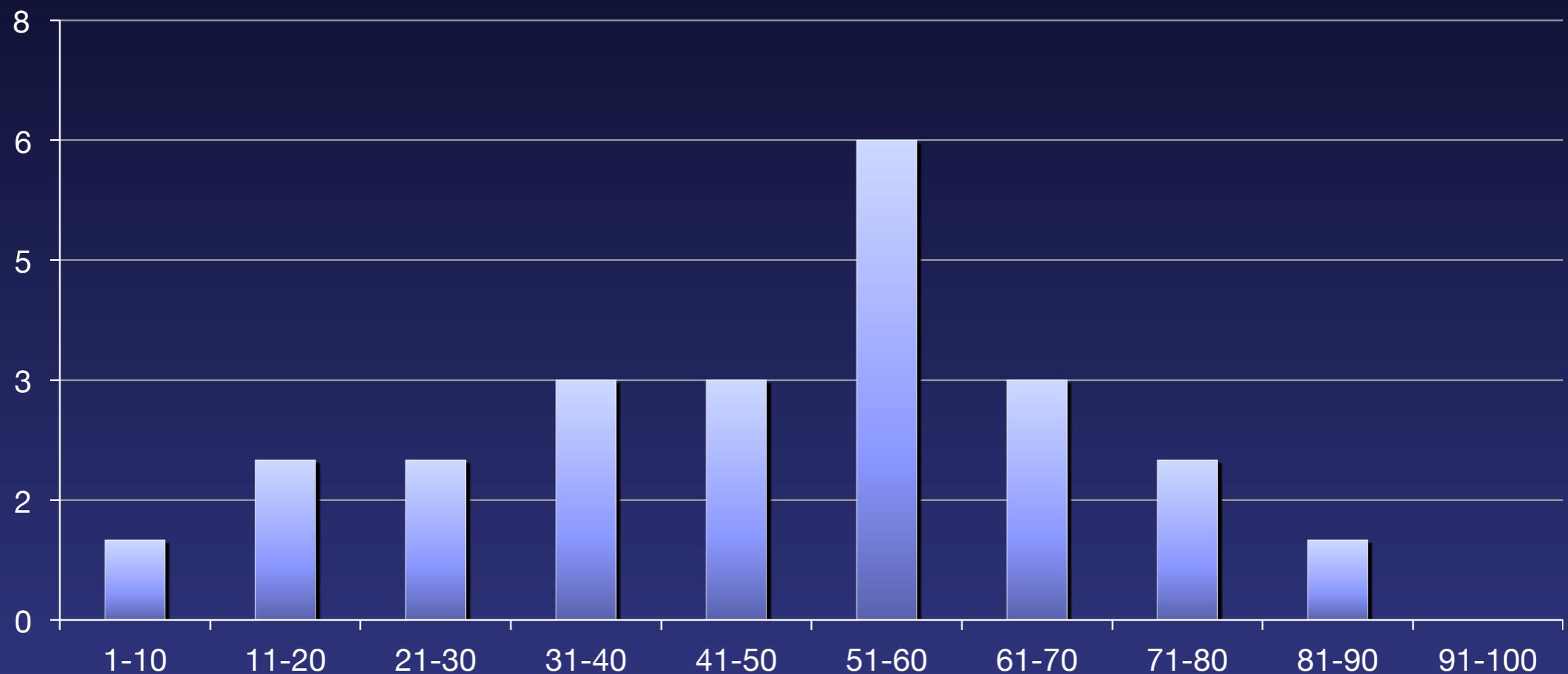


- Leading Alone
- Not Leading
- Leading with Others

# Co-Performance: Diferencia entre escuelas

---

**Figure 2(b). Distribución de frecuencia del porcentaje de actividades de un Director co-dirigida con alguien más (N=23).**



# Perspectiva Distribuida: El Aspecto Práctico

---



# Examinando el Liderazgo en la Práctica

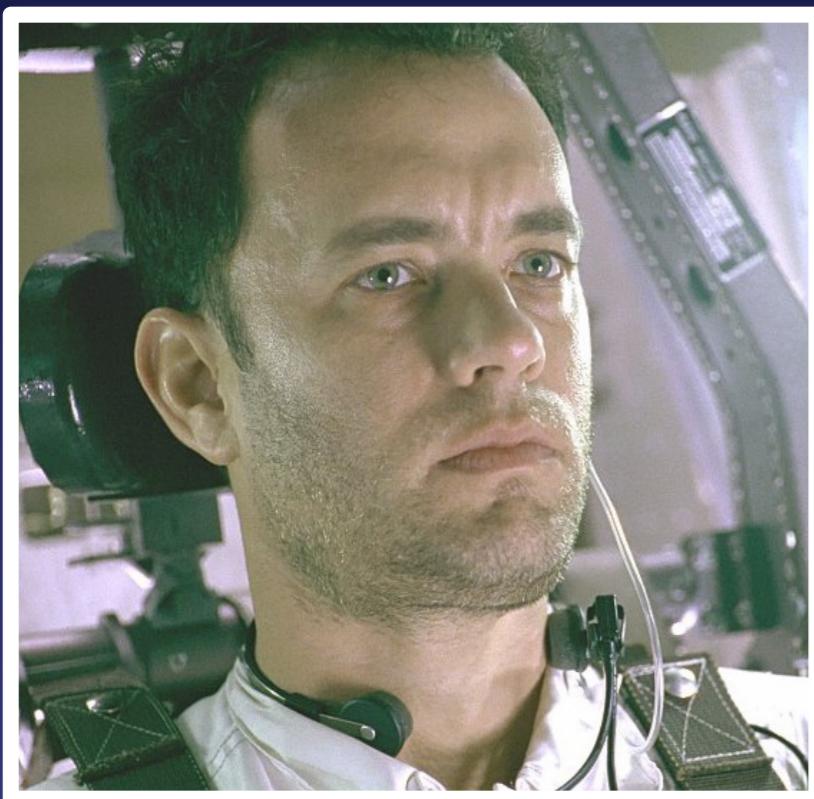
---



# Tercera Tarea

---

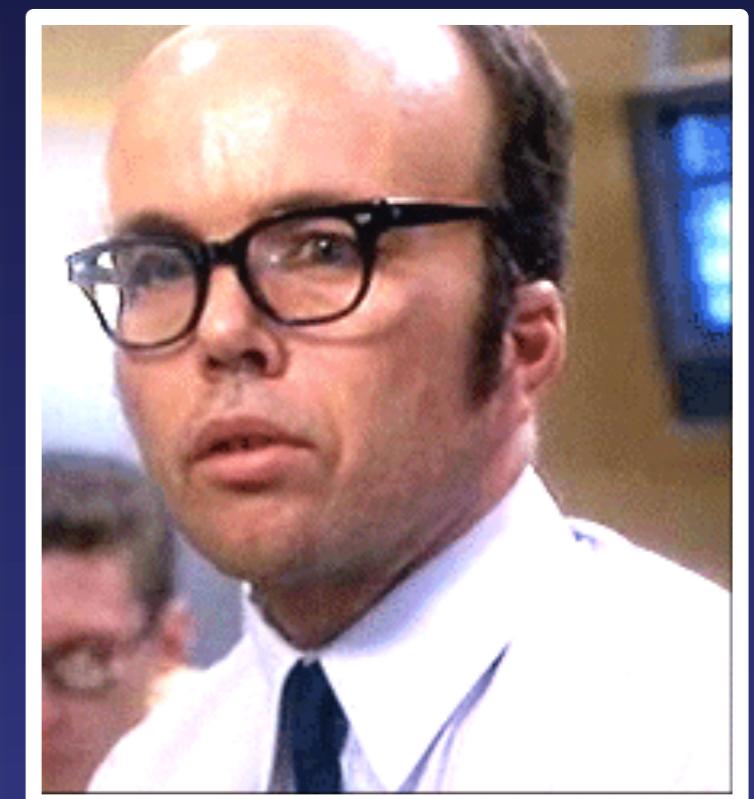
- Mira la escena, teniendo en mente la perspectiva distribuida. Toma notas sobre quién está liderando y en qué capacidad. Donde está la práctica de liderazgo?
- Mientras miras la escena ten en mente los siguientes personajes:



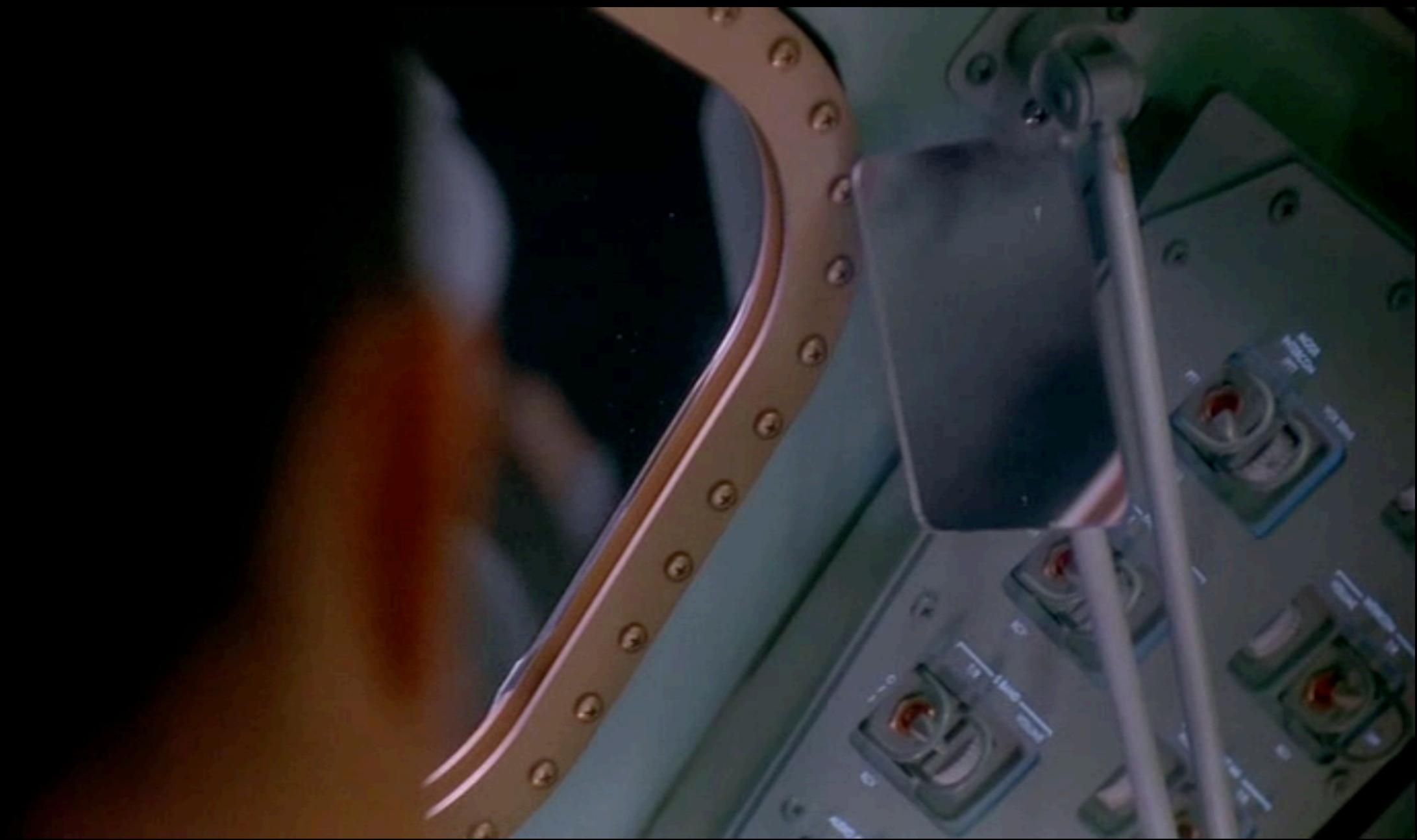
Jim Lovell



Gene Kranz



EECom (Cy)



# Perspectiva Distribuida

---

- Un marco diagnóstico que hace notar las dimensiones particulares del trabajo de liderazgo y gestión
- Un marco de diseño para guiar los esfuerzos de mejora de gestión y liderazgo



# Poniendo la Perspectiva Distribuida en práctica

---

- Enfocarse en la práctica, la práctica de liderar y gestionar
- La práctica es fundamentalmente sobre interacciones, no sólo acciones
- Observa la infraestructura de la organización y el sistema formal e informal en conjunto

# Práctica

---



# Una nota de advertencia

---

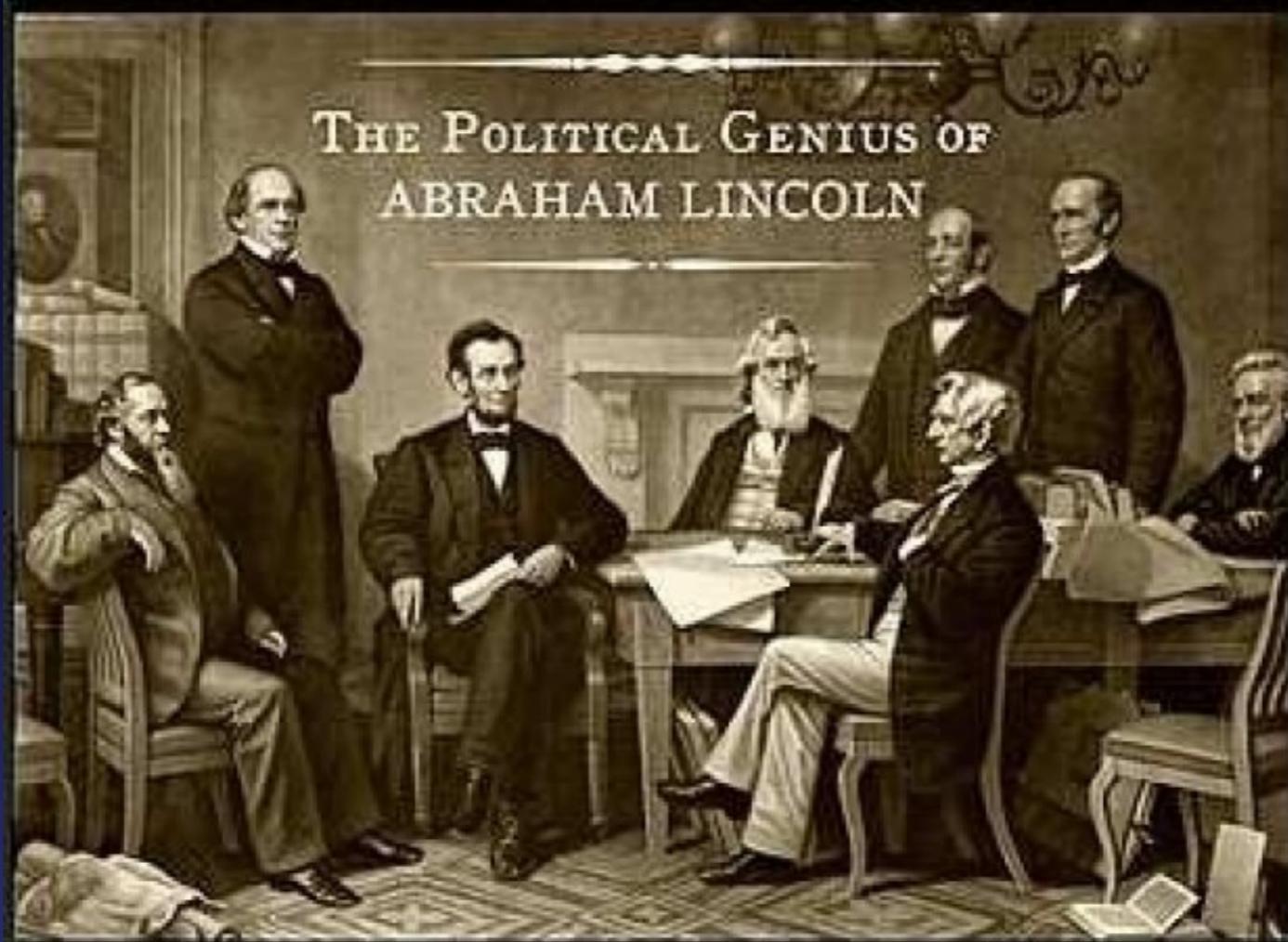
# **El Problema: Género “Acciones Heroicas de Liderazgo” (Directores Superhéroes)**

---

- **El encanto de los líderes y sus actos galanes**
- **El líder tiene el papel protagónico mientras los demás actúan como seguidores**
- **Lleva a los Directores de las escuelas al fracaso.**



# TEAM OF RIVALS



DORIS KEARNS  
GOODWIN

WINNER OF THE PULITZER PRIZE

# **Disipando algunos mitos**

---

- Director de algún modo menos relevante
- Todos son líderes
- Cuantos más líderes, mejor

# Perspectiva Distribuida: Las Implicancias

---

# Diagnóstico y Diseño desde la Perspectiva Distribuida: Individuos e infraestructura

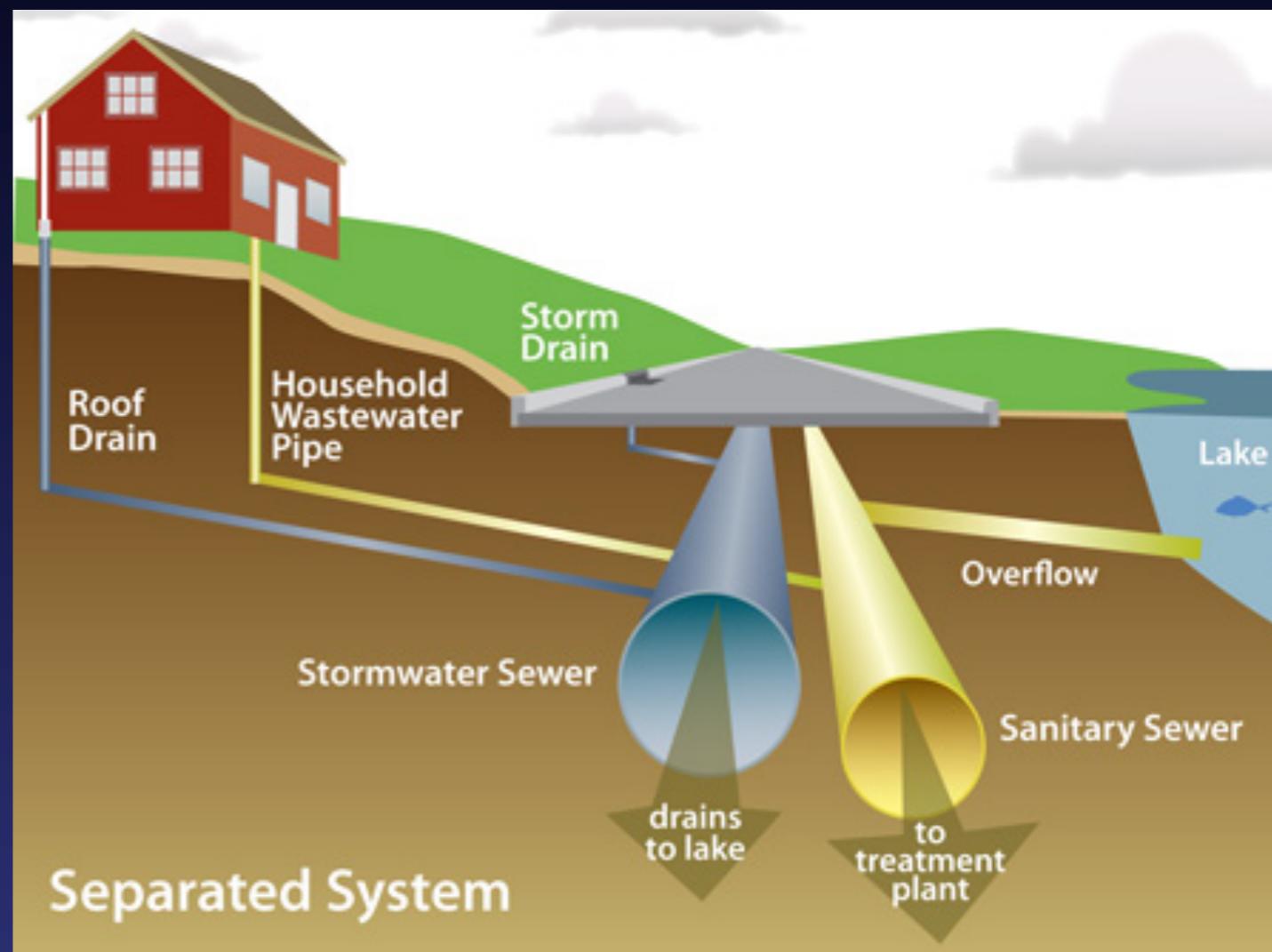
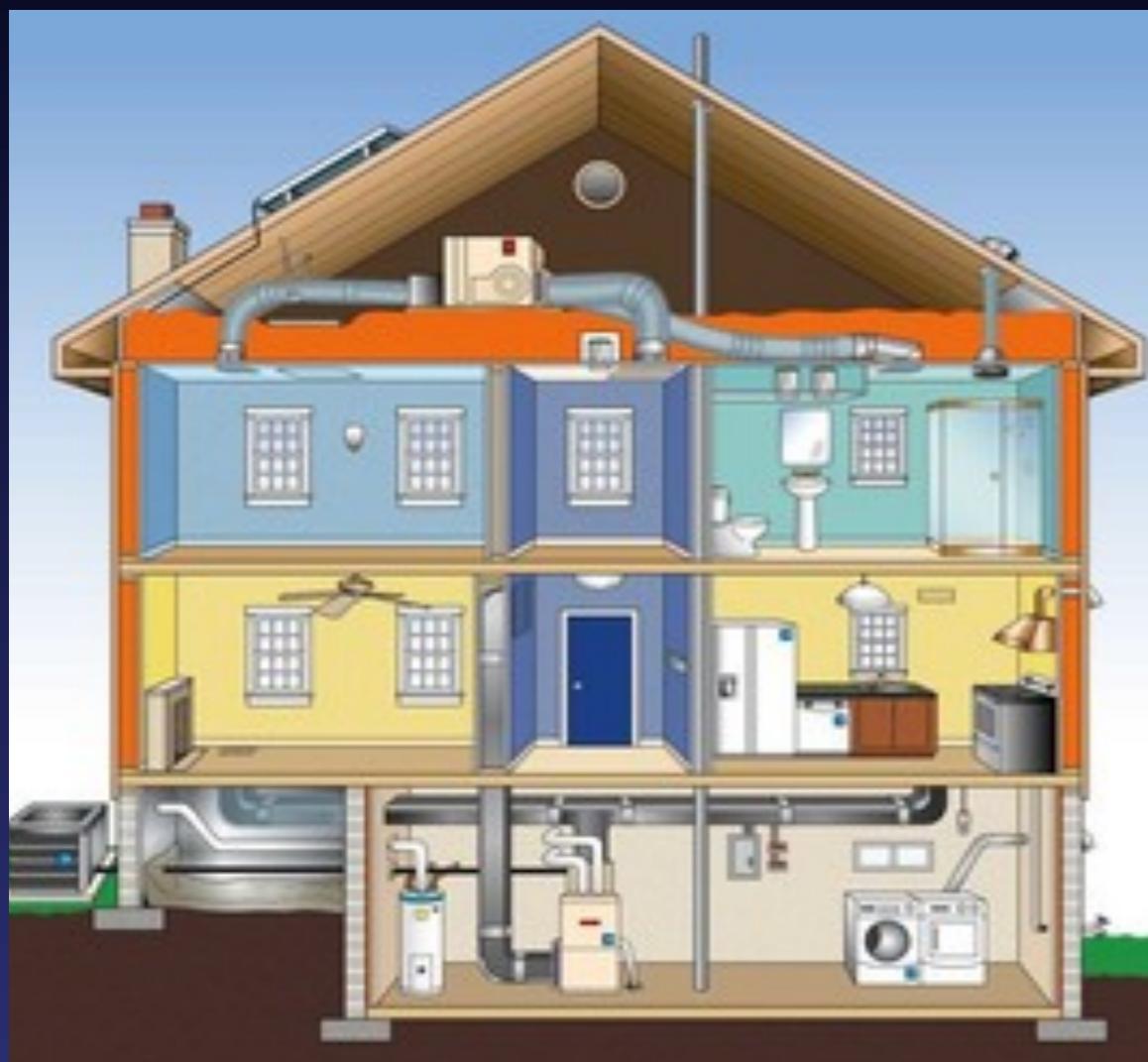
---



# Diagnóstico y Diseño desde la Perspectiva Distribuida: Individuos e Infraestructura

---







# Sistema Escolar e Infraestructura Organizacional de la Escuela

---

- **Infraestructura** se refiere a aquellas estructuras y recursos que son movilizados por el sistema escolar y las organizaciones escolares para permitir (y limitar) la enseñanza en la sala de clases, mantener la calidad de instrucción y llevar la innovación a la enseñanza.
- Infraestructura incluye:
  - La infraestructura educativa – Los instrumentos y herramientas que son materiales de enseñanza
  - La infraestructura organizacional formal – puestos formales, rutinas, reglas y regulaciones
  - La infraestructura social – personas y sus capacidades

**Puestos formales, rutinas  
organizacionales como se representa  
en los documentos formales y cuentas**

**DESIGNED**

**VS**

**LIVED**

**Organización como es vivenciada en el  
día a día por los miembros de la  
organización**

The word cloud is centered around the word "ROUTINES". Other prominent words include "ORGANIZATIONAL", "POSITIONS", "SCRIPTS", "PROCEDURES", "NORMS", "CONCEPTS", "SCRIPTS", "TOOLS", "WORK", "STRUCTURE", "REGULATIONS", "FRAMES", "PROGRAMS", "STRUCTURE", "RULES", and "POSITIONS". The words are arranged in a roughly circular pattern, with "ROUTINES" at the top center, "POSITIONS" to the right, "SCRIPTS" and "PROCEDURES" at the bottom, "NORMS" and "CONCEPTS" on the left, and "SCRIPTS" and "TOOLS" on the far left.

# Rutinas Organizativas

---

- **Rutinas Organizativas:** “patrón repetitivo y reconocible de acciones interdependientes llevado a cabo por múltiples actores” (*Feldman & Pentland, 2003*)
  - **Aspecto Ostensivo:** forma Ideal – idea general o guión de la rutina
  - **Aspecto de Representación:** Rutina en la práctica en lugares particulares en momentos particulares
- Las preocupaciones acerca de la contrucción de la rutina organizativa – rígido, mundano, sin sentido, explícitamente almacenado (*Cohen, 2007*)

# Rutinas Organizativas

---

- **Ventajas**
  - Permite acción coordinada eficiente
  - Provee una fuente de estabilidad
  - Reduce el conflicto sobre cómo hacer el trabajo work
- **Desventajas**
  - Da como resultado respuestas inapropiadas
  - Inercia, despreocupación y desmotivación

## **Diseño Flexible: Liderando y gestionando innovaciones pedagógicas mediante el diseño de rutinas organizativas**

---

- **Adams School:** Club de desayuno, reuniones de curso, conversación con profesores, liderazgo docente, evaluaciones de 5 semanas, Comité de literatura y Comité de matemáticas.
- **Baxter School:** Reuniones de ciclo, reuniones del equipo de liderazgo, Comité de alfabetización, Comité de literatura, Comité de Matemática/Ciencia.
- **Kosten School:** Revisión de informe escolar, reseña de libros de grado, revisión del plan de clases, reuniones de Facultad, reuniones de nivel.
- **Kelly School:** revisión de gráfica de habilidades, desarrollo profesional.

# Diseño de rutinas organizativas para abordar Principales Funciones Organizacionales

	<b>Funciones</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Personas</b>
<b>Evaluación de 5 semanas</b>	-Evaluación Formativa - Responsabilidad Docente -Instrucción de Monitor -Desarrollo docente	- Pruebas estandarizadas -Estandares -Evaluación estudiantil	- Coordinador de Lenguaje -Asistente del Director -Director -Docentes
<b>Club de Desayuno</b>	-Desarrollo docente -Construir comunidad profesional	-Artículos de investigación	-Docentes -Coordinador de Lenguaje -Director
<b>Planificación de Mejora Escolar (PME)</b>	-Identificar prioridades y recursos de enseñanza	- PEM del año previo - Lineamientos distritales - Datos de los puntajes	-Director -Administración -Docentes (aprovado LSC)
<b>Observaciones de Sala</b>	-Desarrollo docente -Instrucción de Monitor -Responsabilidad	- Protocolo Escolar - Protocolo Distrital	-Director -Asistente del Director
<b>Los verdaderos hombres leen</b>	- Motivación y apoyo estudiantil	-Libros	-Coordinador de Lenguaje -Asistente del Director -Director -Miembros de la Comunidad

# Cambiando las Rutinas Organizativas, Cambiando la interacción entre el equipo

---

“Y Cierras la puerta. Haces lo que quieres. No sabes lo que los demás están haciendo y está bien. Nadie está interesado. Nadie te chequea o está interesado en lo que estás haciendo. . . Pero cambió desde entonces. Trabajamos mucho más juntos... Primero que todo, probablemente fuimos forzados a hacer intercambio de ideas – cuando recién comenzó. Luego la gente lo encontró muy útil y nadie se guardó cosas como secreto, entonces compartimos libremente. Y eso ayuda. (entrevista a un docente)

# **Diagnóstico y trabajo de Diseño: Preguntando las preguntas difíciles sobre las Rutinas Organizativas**

---

- Cuál es la teoría de acción detrás de la rutina?
- Qué argumentos explican y evalúan la rutina?
- Por qué debería funcionar?
  - Por qué podría no funcionar?
  - Cuáles son las ventajas de esta rutina?
  - Cuáles son las desventajas de esta rutina?
- Cómo esta rutina está conectada/instalada en la enseñanza y aprendizaje?



# **Interacciones Sociales y Recursos para la innovación en la enseñanza**

---

- Las relaciones sociales son una fuente de recursos como ideas, confianza e incentivos a innovar
- Las interacciones en el trabajo pueden permitir la transferencia de consejo e información esencial para el desarrollo de conocimiento sobre la instrucción
- El conocimiento nuevo es un ingrediente crucial para la innovación

Blau, 1957; Bryk & Schneider, 2002; Coburn, 2001; Daly & Finnigan, 2010; Elmore, 1996; Eraut & Hirsh, 2007; Frank, Zhao, & Borman, 2004; Hill, 2004; Little, 2002; Smylie, 1995; Spillane, 2004

# Movilizando la Dimensión Social de las capacidades de la escuela: El Capital Social

Motivación  Conocimiento  Situación



Productividad del Docente

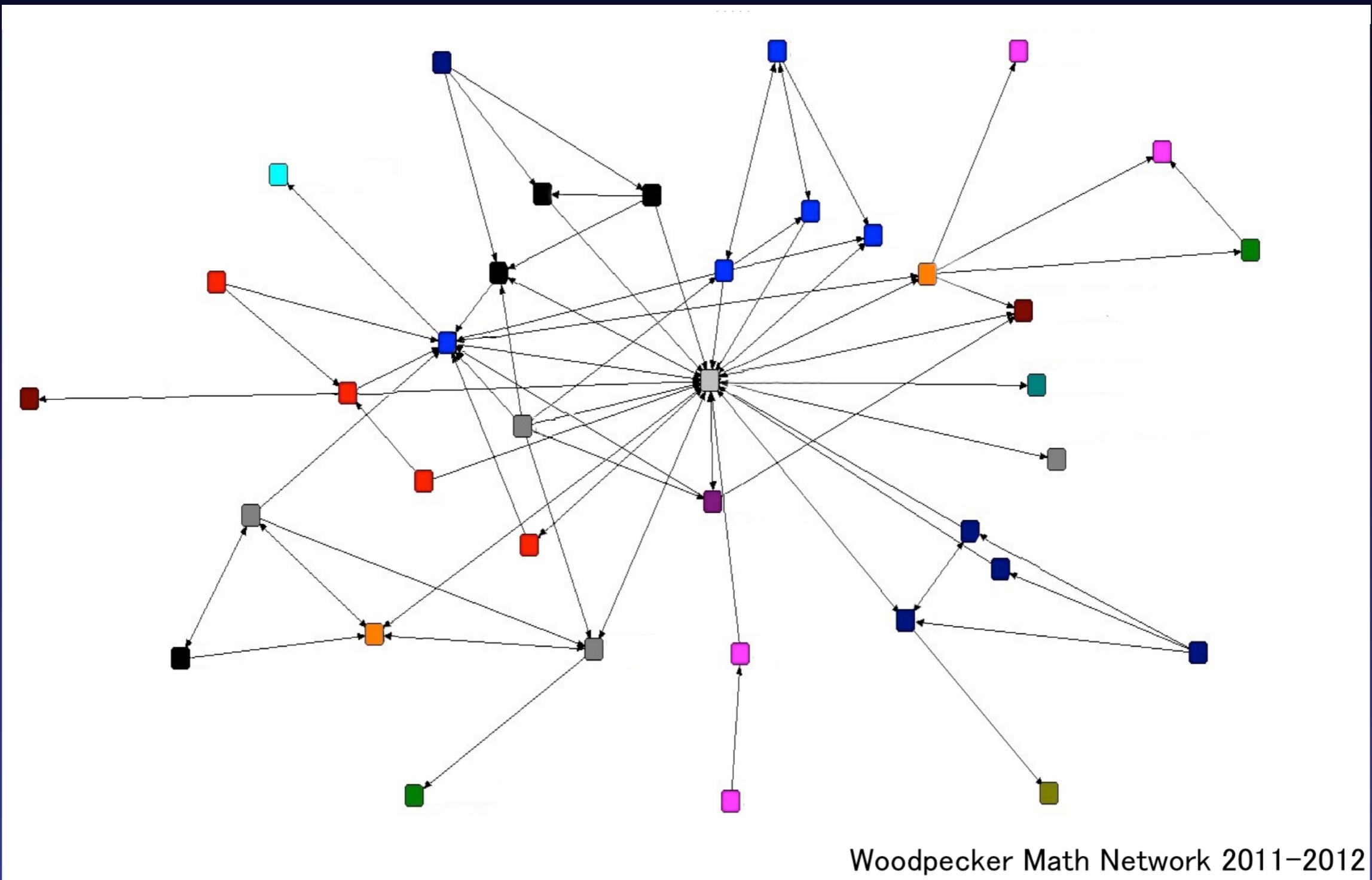
# Procesos de Desarrollo del Conocimiento

---

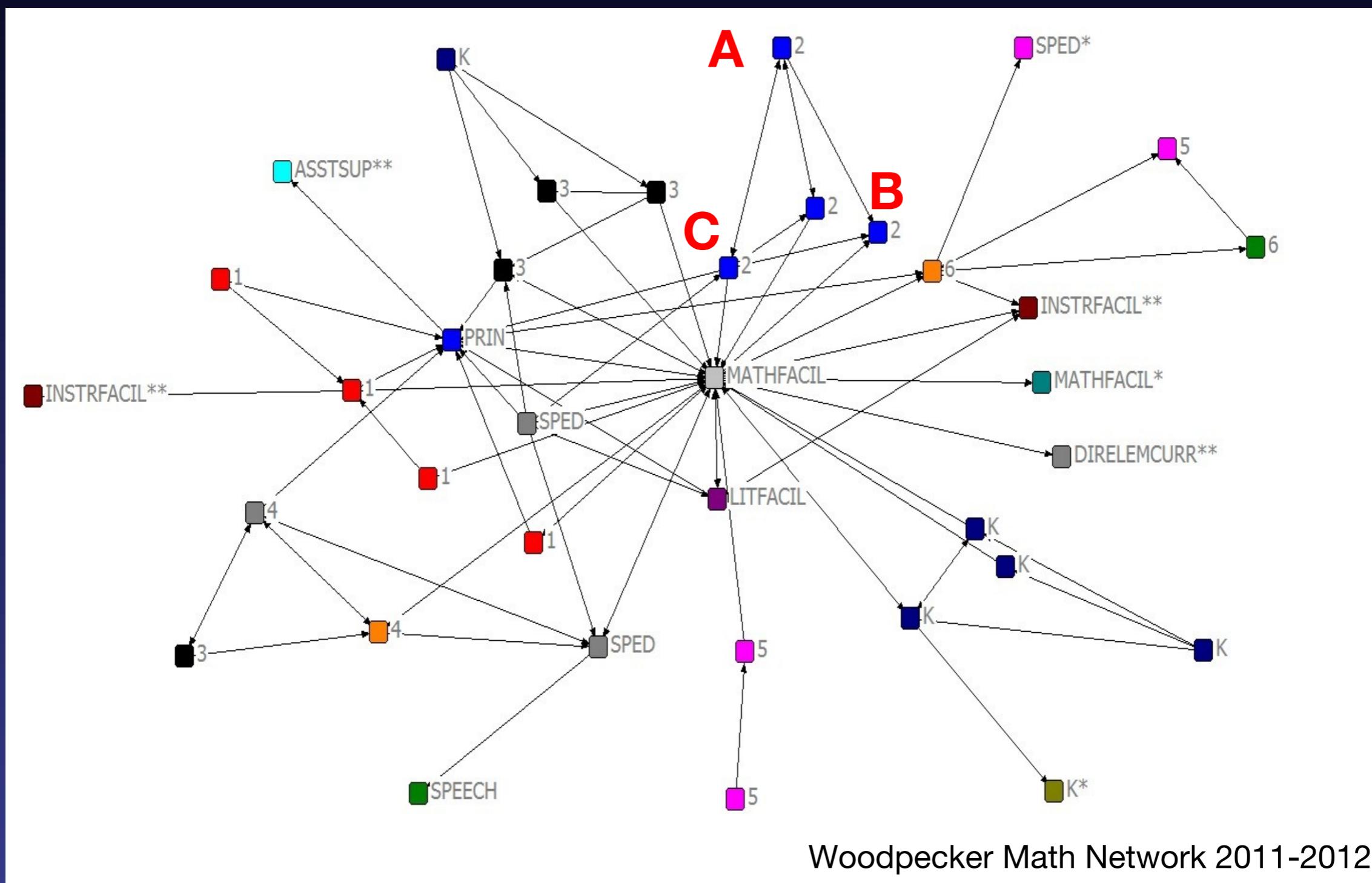
- En las interacciones en el trabajo asociadas a la transferencia de asesoramiento e información – esencial al desarrollo de conocimiento
  - Socialización:      **Conocimiento Tácito – Conocimiento Tácito**
  - Externalización:    **Conocimiento Tácito – Conocimiento Explícito**
  - Combinación:        **Conocimiento Explícito – Conocimiento Explícito**
  - Internalización:    **Conocimiento Explícito – Conocimiento Tácito**

Choo, C. W. (1998). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. New York: Oxford University Press.

# Examinando interacciones sobre la enseñanza de la matemática



# Examinando interacciones sobre la enseñanza de la matemática



# Estudio uno: Infraestructura Organizacional e interacciones de enseñanza

---

- Los Docentes tienden a buscar consejo en otros de la misma raza y género
- Tener Lazos previos está fuertemente asociado a tener lazos actuales
- Es más probable que los Líderes Formales entreguen asesoría o información
- Es más probable que los Docentes del mismo nivel (curso) reciban o entreguen asesoría o información
- Es más probable que los docentes busquen consejo/asesoría sobre un tema en docentes que reporten mayor Desarrollo Docente en esa materia.

Spillane, J. P., Kim, C. M., & Frank, K. A. (2012). Instructional advice and information seeking behavior in elementary schools: Exploring tie formation as a building block in social capital development. American Educational Research Journal, 49(6), 1112-1145.

# **Sistema y Re-diseño de la Infraestructura Organizacional Educacional: El caso de un distrito escolar local**

---

- Nuevo curriculum de matemáticas
- Inversión en el desarrollo profesional de los docentes líderes en matemáticas
- Selección estratégica de los docentes líderes
- Creación de la posición “entrenador de matemáticas” en algunas escuelas
- Sistema diseñado y rutinas organizativas de la escuela, e.g.,
  - Caja de herramientas para las matemáticas
  - Comunidades profesionales de aprendizaje
  - Reunión de equipo del mismo nivel (curso)

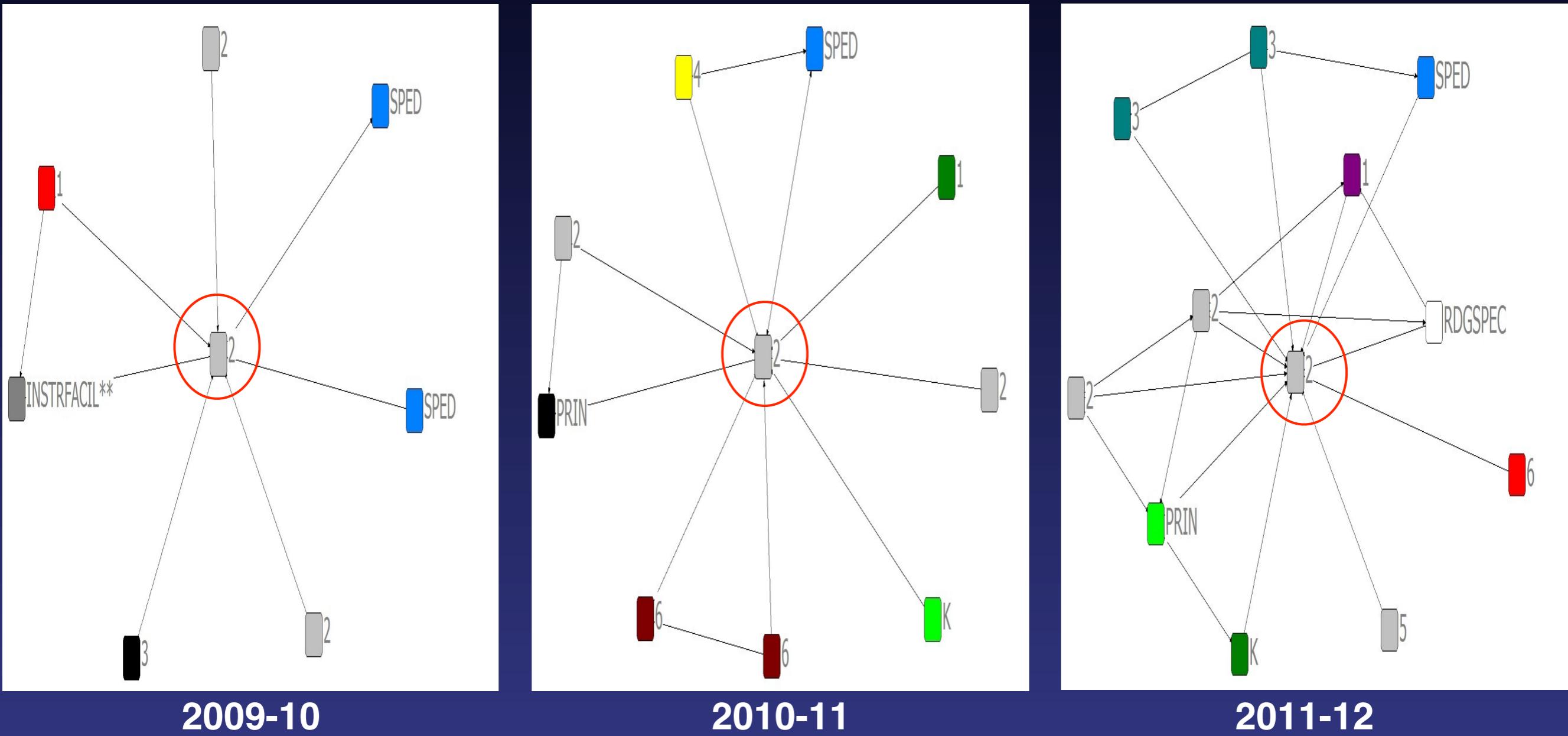
# Liderazgo docente y Entrenamiento como señal de experiencia

---

Karen  
(1° básico)

“Porque él es professor de Segundo básico... **él se ha convertido como en la persona de matemáticas porque está tomando un entrenamiento extra que nadie más en el edificio ha hecho**, Y sé que está interesado en matemáticas, él es a quien he ido, sé que se concentra en gran medida en eso, me gustan sus creencias y la forma en que tiene su sala y cómo se lleva a sí mismo.

# Docentes líderes en matemáticas e interacciones sobre la enseñanza y aprendizaje de las matemáticas



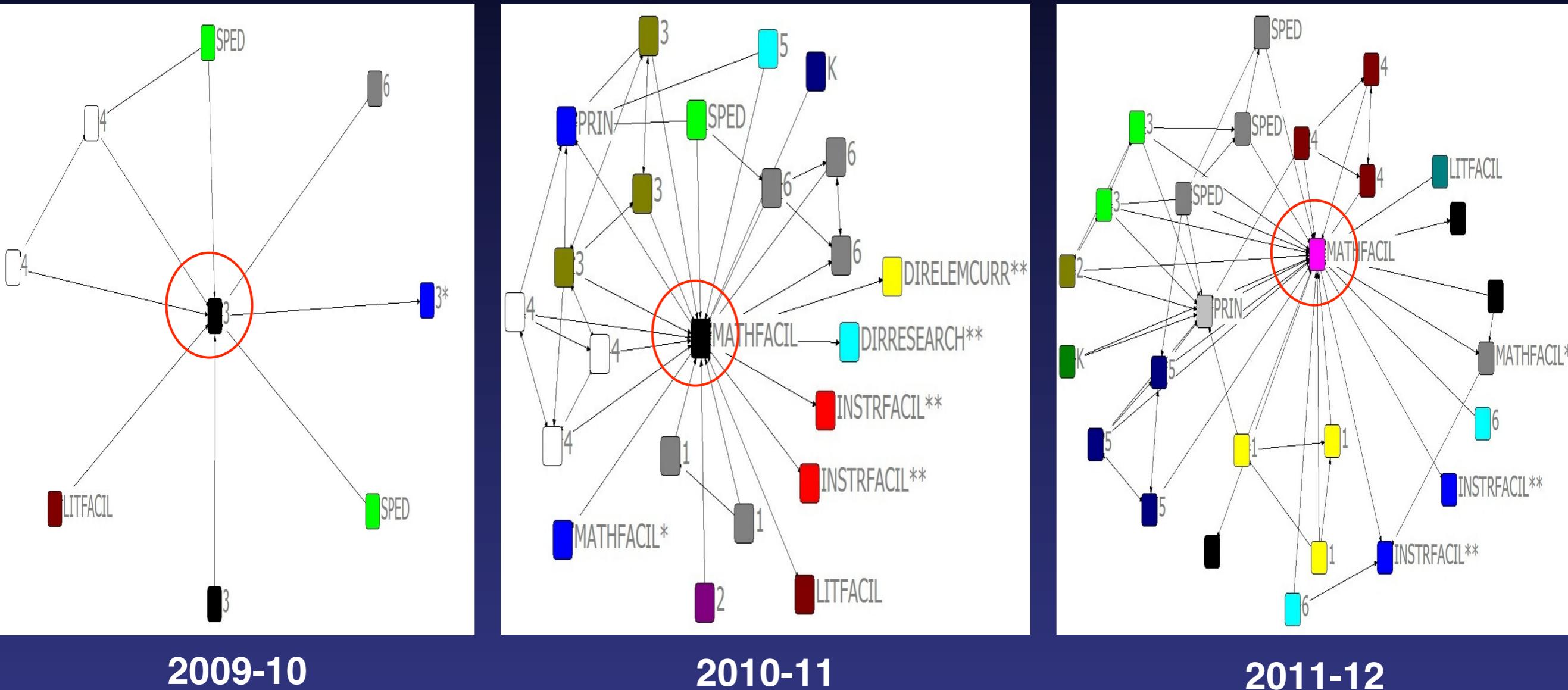
# Liderazgo Docente y Entrenamiento como marcador de experiencia

---

Angie  
(Educación Especial)

“[Emily] no era realmente nuestra facilitadora [el año pasado], a pesar de que era mi compañera de trabajo, **solo una profesora de tercero básico**. Yo sabía que ella tenía una riqueza de conocimiento, yo solo no estaba [en su sala] cuando ella enseñaba matemáticas. Pero, **ahora que ella ha cambiado a la posición de facilitadora**, es diferente. . . Ella ha sido entrenada en ello. Y, **ella ha ido a la escuela para eso** y es una gran entrenadora. Ella sabe mucho sobre matemáticas y yo confío en que ella sabe mucho... **ella es la persona a quien recurrir.** ”

# El Entrenador en Matemáticas transforma las interacciones sobre la enseñanza de las Matemáticas (Bryant Elementary)



# Rutinas Organizativas y Expertise

---

“Hemos tenido el beneficio de tener [Gabrielle] en la [distrito] capacitación [rutina] y ella era vista como una experta. Y ella volvía y compartía todo con nosotros...nos sentimos más en un loop matemático que quizás otros equipos que no tienen esa pieza de conexión de alguien en la capacitación en su propio edificio.”

Clarissa (1<sup>st</sup> grade)

“nuestro grupo [de nivel] planea y colabora en conjunto... Nuestra entrenadora de matemáticas [Mary]... Cuando estamos planificando en conjunto, si tenemos una pregunta ella siempre está ahí para ayudar... Ella sabe mucho...”

Rachel (Kindergarten)

# Infrastructure Redesign Promoted Advice and Information Seeking in Mathematics

---

Promedio In-Degree para Docentes líderes y otros docentes, Distrito Escolar Auburn Park

	2009-10	2010-11	2011-12
Toolbox Members (6)	1.60	2.80	2.67
Fundamental Math Participants (9)	4.33	6.00*	6.00
Math Coaches (3)	6.33	16.33**	18.00
Other Teachers (256)	1.54	1.60	1.36

# Re-diseño de infraestructura promovido por la intermediación en Matemáticas

---

Promedio **Betweenness** for Teacher Leaders and Other Teachers, Auburn Park School District

	2009-10	2010-11	2011-12
Toolbox Members (6)	5.00	75.80*	48.86
Fundamental Math Participants (9)	32.44	144.33*	115.42
Math Coaches (3)	38.67	248.67**	222.97
Other Teachers (256)	10.85	24.81*	11.90

# Sistema e Infraestructura Organizativa & Prácticas y Creencias de los Docentes sobre la enseñanza

---

## Change in Teachers' Beliefs about and Reported Practices in Mathematics

	2009-10	2010-11	2011-12
<b>Beliefs about Mathematics Instruction Mean (SD)</b>	3.35 (0.5)	3.46*** (0.5)	3.51*** (0.5)
<b>Reasoning and Problem-Solving Practices Mean (SD)</b>	2.39 (0.4)	2.52*** (0.4)	2.64*** (0.5)

Notes: Means are based on teachers from 12 schools with over 70% response rates who responded in every year of the survey. Significant differences are for comparisons to 2009-10.

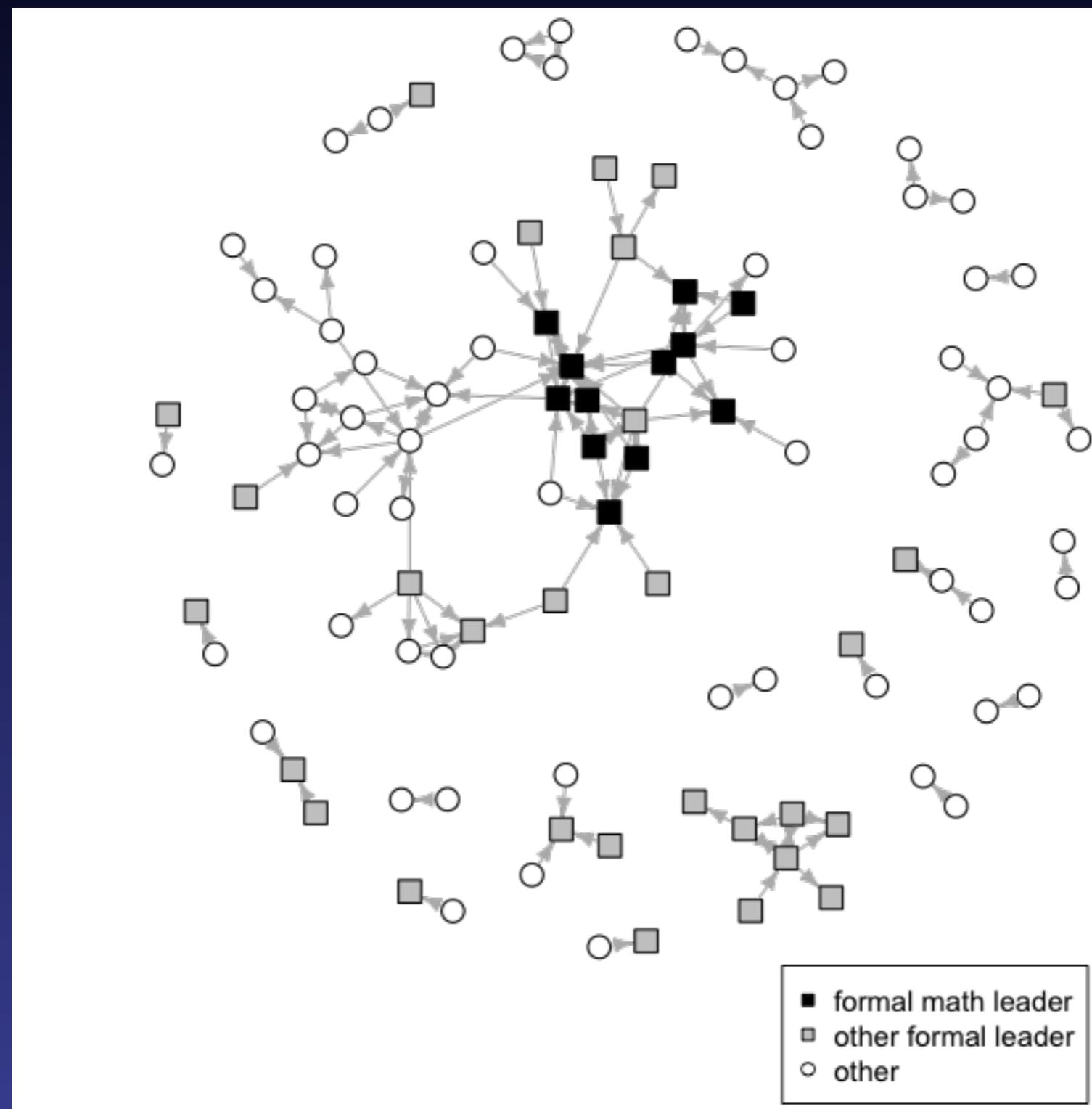
\*\*\*p<.001; \*\*p<.01, \*p<.05; +p<.10

## **La Infraestructura también importa para las inter/entre interacciones escolares sobre enseñanza**

---

- Las características individuales se asocian con asesoría e información en las escuelas
- Aspectos de la **organización formal** están más fuertemente asociados a lazos entre la escuela:
  - Posición de liderazgo formal: más probabilidades de tener un lazo
  - Posición de liderazgo de asunto específico: más probabilidades de tener un lazo
  - Posición formal de liderazgo lazos de asesoría e información sobre enseñanza entre escuelas más que cualquier otra cosa

# Intermediación entre Escuelas



# **Algunas lecciones sobre Interacciones sociales y desarrollo del conocimiento**

---

- **Lazos fuertes permiten transferir el conocimiento complejo, tácito y facilita la resolución de problemas**
- **Lazos débiles permiten la transferencia de conocimiento explícito**
- **Los lazos que abarcan las barreras organizativas permiten nueva información y minimiza el “pensamiento grupal”**
- **Trascienden límites – individuos que conectan diferentes subgrupos – facilitan la implementación de nuevos enfoques**

# Concluyendo con una advertencia

# El Desafío de la Responsabilidad Final

“Soy responsable por el edificio de estudiantes complete y **soy por último** – para la mayoría de los propósitos – el final de todo, la persona de toda la responsabilidad. **Todo recae en mi** ... Sin importar que . . . Una cosa que me estaba golpeandome fuerte en la garganta el domingo en la noche fue **la parte de la responsabilidad**. Es como la **responsabilidad definitva** . . .”

George

Nelson

“**el dólar para en tu escritorio** . . . Todo para en mi escritorio entonces **soy el ultimo responsable** de todo en mi edificio . . . Todo es tu responsabilidad.”

“Capitan del barco. . . Las cosas a veces están tranquilamente navegando y en un momento los vientos pueden cambiar y no estás seguro si vas a seguir a flote. . . **Soy la última en salir.**”

Kathy

# El Desafío del Liderazgo Distribuido

“esa tendencia a...  
**Microgestión**, sólo sentía que tenía que tener eso en control. . . . ese nunca fue mi estilo antes, pero creo que sólo porque podría sentirme abrumado con la idea de la responsabilidad que sentí que tenía que tener en mi mano, tu sabes, todas las diferentes cosas que están pasando. Así que yo sólo tenía que desafiarme a mí mismo a soltar . . .”

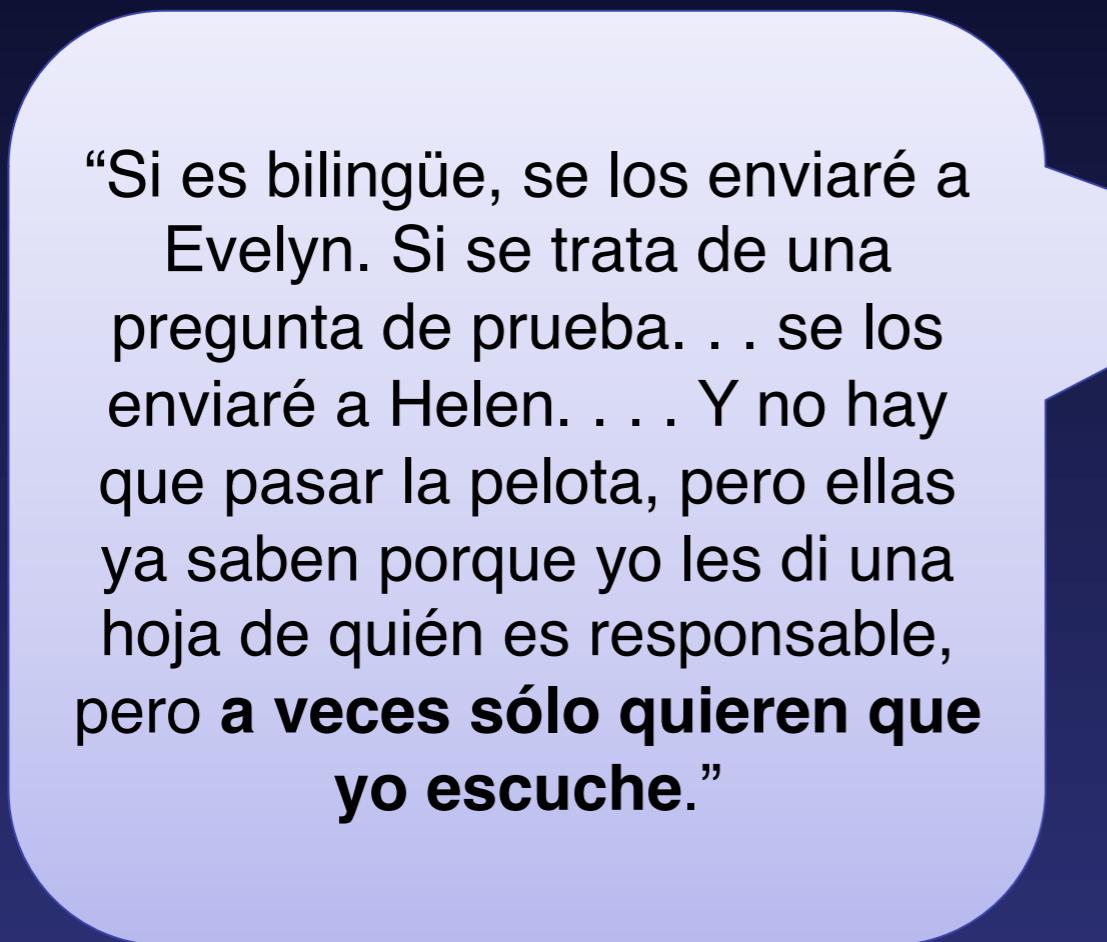
Kathy

“Es difícil darse cuenta, porque me gusta estar [involucrada], y parte de ello es confiar en que será hecho, pero con esta [persona] sé que será hecho de manera eficaz y correcto. Es también querer ser parte de todo el proceso, pero no se puede ser una parte de todo.”

Kara

# El Desafío del Liderazgo Distribuido

---



“Si es bilingüe, se los enviaré a Evelyn. Si se trata de una pregunta de prueba. . . se los enviaré a Helen. . . . Y no hay que pasar la pelota, pero ellas ya saben porque yo les di una hoja de quién es responsable, pero **a veces sólo quieren que yo escuche.**”



Carol





# Qué pasa con los asuntos de infraestructura para las Interacciones de enseñanza?

---

- Coherencia o alienación
- Especificidad
- Autoridad y poder
- Adecuación Cognitiva
- Corruptibilidad y capacidad de corrección

# Avanzando

---

- **Diagnóstico y diseño son esenciales en la conducción de la innovación y la gestión de la calidad de enseñanza**
- **Para el hacer bien el trabajo de diagnóstico y diseño, necesitamos un marco para orientar nuestros esfuerzos**
- **Un marco distribuido enfoca nuestros esfuerzos en la práctica de la dirección y la gestión**
- **La práctica de dirección y gestión es donde el liderazgo y la gestión encuentran el camino a la innovación y la mejora de la enseñanza**

## Más en:

---

- <http://www.distributedleadership.org>
- <http://distributedleadership.org/DLS/Presentations.html>

Twitter: @jamespspillane