



EXPLORANDO EL LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE LA TEORÍA DEL APEGO: 7 RECOMENDACIONES PARA FORTALECER EL TRABAJO DIRECTIVO

EXPLORING EDUCATIONAL LEADERSHIP FROM ATTACHMENT THEORY: 7 RECOMMENDATIONS TO STRENGTHEN MANAGEMENT WORK

Sergio Galdames Poblete | Universidad de Santiago, Facultad de Humanidades, Chile | sergio.galdames@usach.cl

RESUMEN.

Considerando la importancia del liderazgo para la transformación educativa y los procesos de enseñanza y aprendizaje, este artículo propone un acercamiento novel y diferente a la labor directiva. Construido sobre las ideas fundacionales de John Bowlby y Mary Ainsworth sobre la teoría del apego, exploraremos las posibilidades que entrega esta contribución teórica al liderazgo educativo. Reconociendo que el liderazgo es sinónimo de cambio colectivo, y que el líder debe ser capaz de generar el vínculo para que la comunidad educativa avance hacia un lugar distinto se discute como los principios de exploración y protección pueden ser aterrizados al trabajo cotidiano en la escuela. Creemos que la implementación de sistemas directivos que gradualmente vayan consolidando procesos vinculares caracterizados por la confianza es un proceso fundamental para el desarrollo de cualquier proyecto educativo. Como lo señala el título se proponen 7 estrategias directivas que podrían ser un punto de inicio para fortalecer el liderazgo en cualquier organización escolar.

Palabras clave: Liderazgo Educativo, Exploración, Cuidado, Teoría del Apego

ABSTRACT.

Considering the importance of leadership for educational transformation and the teaching and learning processes, this article proposes a novel and different approach to leadership. Building on the foundational ideas of John Bowlby and Mary Ainsworth regarding attachment theory, we explore the possibilities this theoretical contribution offers to educational leadership. Recognizing that leadership is synonymous with collective change and that the leader must be able to generate the connection that will enable the educational community to move toward a different place, we discuss how the principles of exploration and protection can be applied to everyday school work. We believe that the implementation of leadership systems that gradually consolidate bonding processes characterized by trust is a fundamental process for the development of any educational project. As the title indicates, we propose seven leadership strategies that could be a starting point for strengthening leadership in any school organization.

Keywords: Educational Leadership, Exploration, Caregiving, Attachment Theory

¹ se agradece el financiamiento de ANID Fondecyt N° 3220076

INTRODUCCIÓN

Existe un acuerdo global sobre la importancia de las y los líderes en el funcionamiento de cualquier organización. Menos claridad tenemos sobre que es liderazgo o liderar, y por lo mismo notamos una ambigüedad en las expectativas del trabajo del líder. Por su precisión y flexibilidad, me gusta la definición presentada originalmente por Leithwood y su equipo (Leithwood et al., 2008) hace casi 20 años atrás, caracterizando al liderazgo como un proceso sinónimo a cambio colectivo. Desde esta amplia definición los autores identifican dos ingredientes fundamentales: la dirección y la influencia (Ilustración 1). El primer concepto reconoce la existencia de un futuro en eterno cambio, en articulación con fuerzas internas y externas, que demandan un ciclo continuo de transformación y adaptación. Asociado al concepto de visión estratégica, la dirección es al mismo tiempo un marco orientador y un proceso de eterna reflexión, muchas veces explícito en los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) ¿Hacia dónde vamos o hacia donde deberíamos ir como comunidad educativa? El segundo ingrediente, la influencia, reconoce la dimensión colectiva del liderazgo. De nada sirve tener una visión de futuro clara y pertinente, si nadie en la organización la comparte o cree en ella. Un buen liderazgo despliega múltiples estrategias para articular intereses y visiones individuales, en un proyecto común que avanza gradualmente en el tiempo.

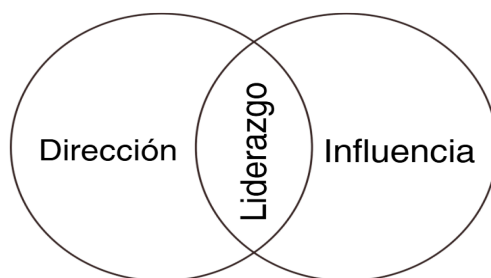


Ilustración 1. Definición de liderazgo

Dirección e Influencia, dos dimensiones que demandan distintas capacidades de las personas que ejercen posiciones de liderazgo. Si bien la tarea nunca estará terminada completamente, y cada año nos encontraremos con nuevos desafíos educativos y nuevas responsabilidades del liderazgo, es indudable que hemos avanzado significativamente en la comprensión y desarrollo de la dimensión "Dirección" (Montecinos et al., 2022). Estudios en las últimas décadas han sido vitales para comprender las estrategias, prácticas y acciones que un buen líder puede desplegar para desarrollar su escuela, informando la construcción de espacios formativos y marcos profesionales en muchos lugares del mundo. En Chile esto ha tomado cuerpo de muchas formas, siendo tal vez la mejor ilustración el Marco para la Buena Dirección, que originalmente debuta en el año 2005, y que fue actualizado una década atrás en el 2015. Para lo que trabajamos en formación directiva e incluso para aquellas que lo han experimentado como participante, podrán acordar que la mayoría de la atención se ha puesto en la "dirección", principalmente respondiendo la pregunta "¿Qué hacer?" y "¿Hacia dónde ir como escuela?". Menor atención se ha puesto a la generación de influencia.

¿Cómo se contagia una idea? ¿Cómo se encanta a un otro? ¿Cómo se entusiasma a una comunidad a realizar algo diferente? No creo que exista una gran respuesta ni en la literatura ni en la práctica. Cada comunidad e incluso cada persona conecta con diferentes ideas, prácticas o estrategias, por lo cual el líder debe adaptarse continuamente a este multiverso de opciones. Desde la mirada administrativa clásica centrada en los



principios transaccionales, al paso por el liderazgo pedagógico focalizado en las capacidades docentes para la enseñanza y el aprendizaje, hasta el actual dominio del liderazgo distribuido caracterizado por la horizontalidad (tabla 1), distintos estilos o modelos nos ayudan a ver en acción la influencia (Bunnell & Gardner-McTaggart, 2024). No obstante, su contribución, muchos de estos modelos carecen de precisión sobre “el cómo” la influencia se genera y se mantiene. La interrogante que emerge en cualquier organización es como una vez establecida la dirección, es posible movilizar a toda la comunidad hacia un camino común. Tal vez la pregunta implícita que sostiene esta interrogante es ¿Cómo una comunidad logra confiar en un líder?

Tabla 1
Dimensiones y focos de los modelos

Modelo	Foco	Dimensiones
Transaccional	Se centra en el contrato entre líder y seguidor, donde el logro de metas de desempeño se asocia al acceso a recursos	• Consideración individualizada • Dirección por excepción (pasiva o activa) • Recompensa contingente
Transformacional	Aquel liderazgo caracterizado por transformar e inspirar a los seguidores a desempeñarse más allá de las expectativas, mientras trascienden el interés propio por el bien de la organización.	• Influencia Idealizada • Motivación Inspiracional • Estimulación intelectual
Distribuido	Se focaliza en la distribución de roles, responsabilidades y poder en las organizaciones, especialmente en el desarrollo de estructuras que faciliten la creación y toma de decisiones colectivas	• Toma de decisiones compartida • Valoración de los diversos talentos • Interdependencia de procesos
Pedagógico	Es aquel liderazgo que se focaliza en comprender y fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje considerando elementos dentro y fuera del aula.	• Establecer la misión pedagógica de la escuela • Gestión el programa de enseñanza • Fortalecer el clima de aprendizaje
Servicial	Es aquel liderazgo que se preocupa del bienestar de los integrantes de la organización, por sobre las metas individuales e institucionales	• Relaciones Cercanas a la comunidad • Construcción de confianzas • Beneficios personales y profesionales

Nota: elaboración propia

En 1977, Robert Greenleaf es uno de los primeros en intentar destrabar el misterio de la confianza a través del modelo del liderazgo servicial, el cual invierte la relación de poder en las organizaciones posicionando al líder (como el nombre lo sugiere) al servicio de su comunidad. Este modelo en su corazón propone un liderazgo centrado en la escucha de las necesidades del otro, una preocupación activa por el bienestar integral de cada



persona, y un compromiso por elevar al máximo el potencial profesional de cada persona en la organización. La evidencia ha mostrado una serie de beneficios vinculados a la adopción de este liderazgo incluyendo aumento de la satisfacción laboral, compromiso organizacional, y el desempeño organizacional. Adicionalmente pareciera que este tipo de liderazgo se asocia a menor rotación de personal y fortalecimiento de la innovación (Eva et al., 2019). Investigaciones que han explorado estas ideas en contextos educativos han confirmado hallazgos anteriores, con un fuerte énfasis en la calidad del trabajo docente y su impacto en los aprendizajes de los estudiantes (Gumus et al., 2018). Si bien el liderazgo servicial nunca ha sido un modelo protagonista en la discusión global, ha ganado importante terreno luego de la pandemia del COVID19, reconociendo la importancia de crear y mantener espacios laborales centrados en el cuidado de todos y todas (Qamar et al., 2023).

Si compartimos estos supuestos y estos hallazgos, si creemos que una líder que cuida a su comunidad, que se pone al servicio de sus colegas, genera una influencia profunda que logra unir visiones y cohesionar a su comunidad, si todo esto nos hace sentido, la siguiente interrogante es ¿Por qué ocurre esto? ¿Por qué el servir y preocuparse de otro genera confianza? A continuación, les quiero compartir una respuesta tentativa, que iniciara un viaje por la naturaleza de la experiencia humana y que por ahora terminara en tu propia interpretación sobre este texto. Es una respuesta que explora cómo estamos hechos y sobre lo que buscamos de una comunidad, y tal vez lanzara algo de luz sobre la importancia de “un líder” en nuestros espacios sociales. Creo que este viaje nos llevara a nuevas preguntas, que seguramente no alcanzaremos a resolver en estas líneas. En esta argumentación implícitamente redefiniremos que es el liderazgo, la función fundamental de la colaboración en la vida humana, y el rol que tiene el cuidado en el trabajo directivo.

Liderazgo y apego

Los orígenes de la teoría del apego se encuentran en el trabajo de John Bowlby (1978) quien propuso el concepto de un sistema psicológico innato que motiva a las personas a buscar el apoyo de los demás, especialmente en tiempos de necesidad. Bowlby argumentó que las relaciones tempranas con los cuidadores dan forma al desarrollo de modelos internos de trabajo de relaciones, también conocidos como estilos de apego. Estos estilos reflejan las creencias de las personas sobre su autoestima para recibir apoyo y la disponibilidad de otros en tiempos de necesidad. Posteriormente, Mary Ainsworth (1982) complejizan estas ideas, identificando tres estilos de apego: seguro, ansioso y evitativo. De una manera muy simple, el apego es tal vez una de las características más nucleares del humano (y otros animales), es un reconocimiento de nuestra fragilidad individual y de nuestra fortaleza colectiva. Somos más grandes, fuertes o competentes, cuando nos sentimos seguros; lo opuesto ocurre cuando nos sentimos inseguros, dudamos de nuestras acciones, nos genera ansiedad las relaciones interpersonales, nuestra autoeficacia disminuye. Si bien hay múltiples explicaciones sobre cómo se genera la seguridad, la teoría del apego propone que esta seguridad se sostiene principalmente en las relaciones de confianza establecida con otra persona. La más grande debilidad del humano: el necesitar a uno otro, es al mismo tiempo nuestra más grande fortaleza.

Es aquí donde veo el vínculo entre liderazgo y apego, donde el rol de los líderes se vuelve fundamental para reducir la ansiedad y cohesionar a la comunidad en momentos de transformación. Liderazgo se sostiene en el cambio, en probar lo distinto, en atreverse a lo nuevo. En las comunidades educativas, muchas veces el liderazgo se plasma en planes de mejora, en proyectos de innovación de aula y de escuela, que requieren en parte abrazar lo desconocido, muchas veces de manera colectiva. Si la gestión busca controlar y refinar, el liderazgo abraza el caos y la incertidumbre, reconoce que nos equivocaremos, especialmente al comienzo de cualquier nueva



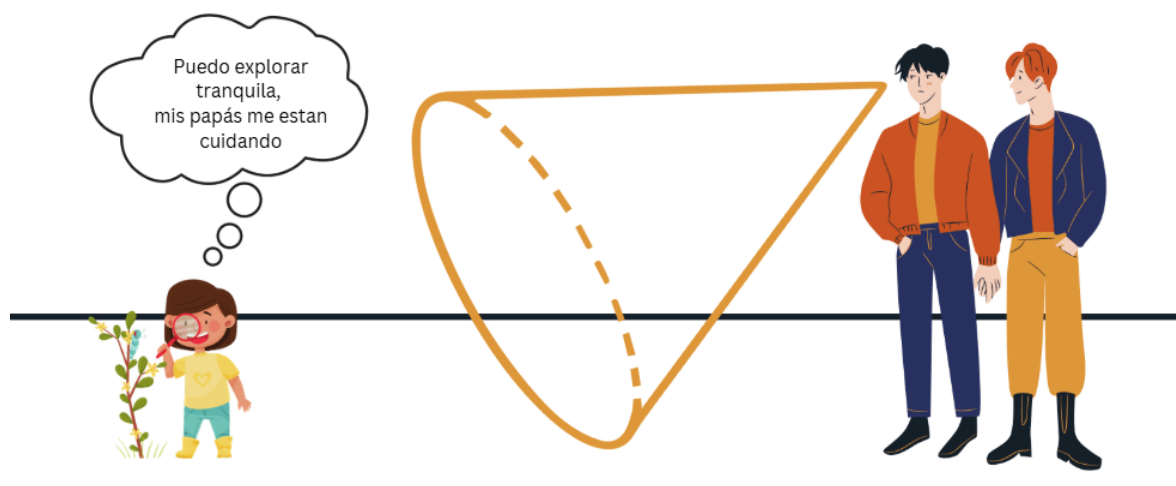
aventura profesional o personal. Es en estos momentos donde el apego nos presenta opciones que facilitan el trabajo de las y los líderes escolares.

Caracterizando los procesos de apego

Dos fuerzas o sistemas viven dentro de cada persona (y muchos otros animales), la exploración y la búsqueda de protección. Para cualquier padre, madre o cuidador de niñeces, especialmente de las más pequeñas, le parecerá familiar verlas moverse sin parar, tocando todo lo que ven, y llevándose a la boca todo lo que pueden. Esta frenéticamente exploración no es sin resguardos, ya que el infante lo hace con mucha atención al contacto y las expresiones de su cuidador. Afirmaciones, alegrías y aprobaciones son evaluadas, como también alertas, ruidos de preocupación y miradas desaprobatorias. Desde pequeños, la mayoría de nosotros aprendemos a explorar el mundo desde el cuidado de otro.

Figura 2.

Sistemas de exploración y cuidado



A pesar de que los trabajos fundacionales de la teoría del apego se construyen en el marco de la psicología del desarrollo y la psicopatología infantil, en especial analizando las experiencias de aquellas familias con dificultades relacionales, gradualmente estas ideas migraron a otros lugares, incluidas los espacios laborales. Autores como Hazan y Shaver (1990) extendieron la teoría del apego a las relaciones de adultos en el trabajo, identificando patrones similares en las relaciones familiar y laborales. Desde la teoría del apego usualmente se espera que un espacio laboral seguro se caracterice por un balance entre exploración y cuidado. Así organizaciones caracterizadas por apego seguro usualmente animan a sus trabajadores a innovar y buscar nuevas formas de hacer y pensar, valorando el arriesgarse y evitando los castigos frente a equivocaciones y/o fracasos. Al mismo tiempo son espacios laborales donde se reconocen los estados emocionales de los trabajadores, identificando estados como el cansancio y la ansiedad como responsabilidad de las organizaciones, desplegando estrategias de escucha y cuidado. El logro de espacios laborales seguros se ha asociado a aumento de la satisfacción laboral, compromiso organizacional, fortalecimiento de la identidad colectiva e innovación.



Las últimas décadas han sido testigo de una expansión significativa del uso de la teoría de apego en espacios organizacionales, explorando entre otras cosas las expectativas de los seguidores sobre el apego del líder (Davidovitz et al., 2007; Mayseless & Popper, 2019), los efectos que tiene el estilo de apego (seguro, evitativo, ansioso) de los líderes en sus equipos (Černe et al., 2018), el vínculo entre los modelos clásicos de liderazgo y el estilo de apego del líder (Černe et al., 2018; Duan et al., 2022), la relación entre el estilo vincular del líder afecta la creatividad y la innovación de las seguidoras (Feeney et al., 2020), la relación entre el estilo vincular de los seguidores y el autoritarismo en el trabajo (Duan et al., 2023).

Al centro de muchas de estas contribuciones previas, encontramos el reconocimiento que la relación entre líder y seguidor en el trabajo actualiza la experiencia vincular de nuestras infancias, otorgándole al primero el rol de moderar los espacios de exploración y cuidado del segundo. Además, que las características vinculares del líder y de cada seguidor generan un océano de posibilidades de interacción, demandando ajustes y adaptaciones continuas. Es en el balance entre exploración y protección que se encuentra la base de un liderazgo desde el apego. El cómo hacerlo es un misterio que nunca podrá ser prescrito desde un artículo como este, no obstante, intentare generar orientaciones generales basadas en esta literatura y en mi experiencia directa en espacios de alto liderazgo educativo, que podrían ser un insumo para construir estrategias y prácticas en sus propias comunidades.

Propuesta de liderazgo educativo desde el apego

En mi experiencia de cerca de dos décadas trabajando con diversos líderes, he identificado la relación entre buenos liderazgo y prácticas de apego. Durante el año 2024 viaje por diversos lugares de Chile, analizando las trayectorias profesionales y el mejoramiento escolar. Bajo el marco del proyecto Fondecyt 3220076, he visitado escuelas públicas que, de acuerdo con la opinión de expertos y tomadores de decisiones locales, presentan alto desempeño y donde estos logros parecieran estar explicados por el rol de sus directoras y directores. En especial me interesaba conocer unidades educativas que hubieran mantenido la misma persona en la dirección por un largo periodo, argumentando que el tiempo es una variable fundamental para desarrollar vínculos de confianza.

Lo que observe en estos espacios, es un liderazgo caracterizado por un alto desarrollo de apego, un liderazgo que defendía el cuidado de las personas como estrategia clave para aumentar el compromiso, una capacidad de ajustar la realidad y doblar las normas para asegurar el bienestar de cada persona especialmente docentes y funcionarios. En la mayoría de estas escuelas se observa una preocupación explícita hacia la distribución del poder y las responsabilidades, y un reconocimiento que no se puede avanzar (mejorar) descuidando la vida profesional y personal de todos. Sin buscar ser prescriptivo a continuación les presento una serie de sugerencias, para fortalecer tu liderazgo de apego, las cuales como podrán observar se sostienen en tres grandes componentes: conocimiento de los conceptos centrales del apego, prácticas de exploración y prácticas de cuidado. El resumen de estas sugerencias se presenta en la tabla 2 al final de la sección.

1. **Paciencia y Presencia:** tal vez la consideración inicial más importante es abrazar una perspectiva temporal sobre el liderazgo, reconociendo que los procesos vinculares toman tiempo en establecerse. La relación entre dirección e influencia (Leithwood et al., 2020) que abordamos al inicio de este artículo, demanda que los y las líderes reconozcan que tomara tiempo desarrollar los lazos que garantizaran el vínculo con las colegas. Esto no significa estar ausente de la realidad institucional o adoptar un modelo *laissez-faire* (dejar hacer), por el contrario, es una invitación a una gran presencia en las actividades de la escuela, a escuchar, a acompañar, a orientar cuando sea necesario. Como hemos identificado anteriormente, la imposición de



una dirección sin la generación de vínculo muchas veces genera resistencias en las comunidades (Galdames et al., 2018), resistencia que a veces terminan rompiendo a sus líderes y negando las oportunidades de cambio. En esta primera etapa la meta no es transformar la escuela, no es implementar el plan de mejora, no es introducir una avalancha de reformas. El objetivo es ser reconocida como figura de apego.

2. **Reconoce tu propio estilo vincular:** Estudios previos han identificado que tanto líderes de orientación ansiosa o evitativa, presentaran ventajas y desventajas al relacionarse con su comunidad (Davidovitz et al., 2007). Líderes evitativos podrían preferir estrategias relacionales frías, mientras que líderes ansiosos podrían poner al centro de su influencia elementos emocionales. Asimismo, y probablemente sin intención, líderes podrían preferir trabajar y privilegiar a personas que compartan sus estilos vinculares, ignorando al resto. Es fundamental que el líder conozca su propia personalidad, junto a sus fortalezas y sus barreras para generar influencia con su equipo. Que pueda elevar sus reflexiones reconociendo las limitaciones epistemológicas presente en cada persona, que podrían sostener juicios y criterios evaluativos sobre el otro basado principalmente en su cercanía o distancia a nuestras propias personalidades. Si bien con trabajo puede generar liderazgo con todos los integrantes de su comunidad, también puede complementar su dirección sumando a otros líderes medios en su equipo que tengan otros estilos vinculares.
3. **Mapea los estilos vinculares de tu equipo:** similar al punto anterior, junto con conocerte como líder, es vital identificar los patrones vinculares de tu equipo, especialmente de docentes y funcionarios (Duan et al., 2023). De manera amplia, personas con orientaciones ansiosas, valorarán la exploración emocional, las conversaciones sobre temas motivacionales e incluso tendrán mejor disposición a discutir experiencias personales o privadas. Por el contrario, personas evitativas podrían mostrar una inclinación a mantener relaciones frías, orientadas a la tarea, con metas claras centradas en lo laboral. Esto tiene grandes implicancias en la forma de organizar el trabajo, definir responsabilidades y conformar equipos de trabajo. Ajustar el liderazgo a estas características facilitar la generación de espacios vinculares con la diversidad de personas en tu organización.
4. **Fomenta la innovación:** Las organizaciones educativas de alto desempeño son espacios de continuo movimiento, donde todos los miembros de la comunidad están soñando e implementando diversas estrategias de transformación educativa (Galdames et al., 2018). Mi experiencia con este tipo de escuelas confirma estos antecedentes, donde la dirección toma un puesto de coordinación y el cambio es liderado por diversos líderes medios, quienes dirigen proyectos pequeños pero cercanos a sus preocupaciones y pasiones. Cuando he visitado estas escuelas, frecuentemente me encuentro con una alta densidad de movimiento, donde profesores, funcionarios, estudiantes e incluso las familias son animadas continuamente a soñar con una escuela diferente. Desde cambios estructurales (construimos un teatro), hasta una redefinición de la propuesta curricular, una escuela donde todos son escuchados y todos pueden transformarla facilita el encuentro, la generosidad y el compromiso con toda la comunidad. Esto desafía el centralismo tradicional del liderazgo, generando una red infinita de opciones de cambio distribuidas en toda la comunidad, construidas sobre una base de confianza y optimismo.
5. **Fortalece la autonomía:** junto con el fomento a la innovación, un buen líder desde el apego incentiva a sus docentes a liderar sus propias iniciativas y aunque cueste, les permite cometer sus propios errores. Es importante no confundir esto con abandono o apatía directiva, las y los líderes formales están muy presentes, pero celebran la diversidad de capacidades y metodologías del otro. Es decir, no buscan generar réplicas de sí mismas, si no que celebran la diversidad de estilos y formas en otros líderes, generando las condiciones para que los liderazgos medios crezcan y desarrollen sus capacidades. Considerando que las

habilidades de liderazgo demoran años en desarrollarse y que principalmente se realizan dentro de la escuela (Montecinos et al., 2022), esta estrategia facilita el desarrollo de iniciativas de mejora y la preparación de futuros líderes.

6. **Mantén tu Puerta abierta:** junto con animar a la comunidad a soñar y a descentralizar la toma de decisiones, es importante mantenerse accesible. A pesar de que la literatura de gestión educativa celebra el monitoreo constante de procesos y personas, la teoría del apego nos entrega sugerencias sobre como implementarlo. Para algunos estilos vinculares el estar presente diariamente será vital, para otros será un problema. Estilos orientados a la ansiedad podrían presentar mayor inseguridad y requerirán apoyo continuo; estilos evitativos podrían buscar mayor autonomía o preferían buscar apoyos en sus propios tiempos. Lo fundamental en el liderazgo de apego, es que todas las personas de tu comunidad creen que pueden acceder a ti y que cuando te encuentren serán escuchadas y validadas (Davidovitz et al., 2007). En mis visitas a escuelas de este tipo, frecuentemente me encontré que la oficina de la dirección estaba siempre abierta o integrada en espacios colectivos junto a los docentes. También era usual confirmar que la directora o director nunca estaba en su oficina, si no que sistemáticamente “caminaba la escuela”, mostrándose presente y disponible para docentes, funcionarios, apoderados y estudiantes.
7. **No castigues el error (premia la valentía):** uno de los focos centrales de la gestión educativa es el gradual y sistemático refinamiento de los procesos organizacionales, así cada vez la escuela se vuelve más ordenada y eficiente. Liderazgo es lo opuesto, es una invitación a abrazar lo desconocido, a soltar las prácticas y rutinas establecidas, para soñar con una escuela diferente. Cuando una escuela innova, cuando intenta algo por primera vez probablemente lo hará mal, probablemente no se logrará todo lo esperado, probablemente alguien se equivocará. En ese momento, cuando alguien cae, es que el rol del líder del apego debe emerger con fuerza, suavizando la caída del otro y animando el seguir avanzando (Mayseless & Popper, 2019). También es una oportunidad para la líder de abrazar también su vulnerabilidad, transparentar errores frente a sus pares, y pedir ayuda a diversos agentes de la comunidad. Es en esta continuo apoyarse y perdonarse que se va construyendo el apego.

Tabla 2.

Resumen de sugerencias para un liderazgo de apego

Modelo	Foco	Dimensiones
Paciencia y Presencia	Conocimiento	La generación de apego entre líder y seguir es lenta de construir, se basa en la acumulación temporal de experiencias de apoyo
(Re)conócete	Conocimiento	Cada líder tiene su propio estilo vincular que modera sus posibilidades de generar apego con otros
Mapea tu equipo	Conocimiento	Cada seguidor tiene su propio estilo vincular que moderar sus posibilidades de generar apego con otros



Fomenta la innovación	Exploración	• Incentiva a tus colegas a pensar e implementar nuevas estrategias para transformar la escuela
Fortalece la autonomía	Exploración	• Entrégales a tus colegas el poder y los recursos para tomar sus propias decisiones en la implementación de procesos de transformación educativa
Mantén tu Puerta abierta	Protección	• Asegúrales a tus colegas que estas disponible para entregar orientación y apoyo cuando lo requieran
No castigues el error	Protección	• Comprende que los procesos de cambio, en especial al comienzo son especialmente susceptibles de fallar. Sostiene a tus colegas en caso de equivocaciones.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El trabajo fundacional de Leithwood et al. (2020) conceptualiza el liderazgo como la articulación entre dirección e influencia. Luego de décadas de evidencia acumulada, en la actualidad tenemos un conocimiento relativamente robusto sobre como las y los líderes educativos pueden construir y establecer esta dirección, menos sabemos cómo generan la influencia para avanzar conjuntamente hacia ese norte. El propósito de este artículo es llenar ese vacío, tratando inicialmente de explicar cómo se generan las relaciones humanas y proponiendo estrategias específicas para orientar el trabajo de cualquier líder. Construyendo sobre décadas de investigación, la teoría del apego nos entrega una sólida base conceptual para generar prácticas y acciones específicas, que promueven la transformación educativa, manteniendo el pulso en el bienestar integral de cada miembro de la comunidad educativa.

Si bien la atención se ha puesto en este manuscrito en lo que ocurre dentro de la escuela,

especialmente en la relación entre la dirección y el cuerpo docente, no es posible construir ni mantener un liderazgo desde el apego es aislamiento del resto de las estructuras del ecosistema educativo. Aquí especial protagonismo cobra el rol del nivel intermedio, con las relaciones que establece con las y los líderes de cada escuela. No es viable mantener un liderazgo centrado en la exploración y la protección entre directoras y docentes, si sostenedores u otros agentes del entorno no establecen relaciones similares con directoras y directores. El establecimiento de sistemas territoriales coherentes, que compartan la importancia de la exploración y el cuidado mutuo, como pilares fundamentales del liderazgo, se vuelve una condición imprescindible para logro de la transformación educativa.

Al igual que un niño pequeño que tambaleante comienza a dar sus primeros pasos en el viaje de aprender caminar, abrazar el liderazgo educativo es comprender y celebrar las inevitables caídas que tendremos mientras nos aventuramos a los nuevo y desconocido. No hay recetas, ni certezas, ni seguridades, es en su esencia sumarse al camino del liderazgo es apropiarse de un sofisticado, detalladamente planificado y bien



intencionado salto de fe. La teoría del apego nos ilustra que el fracaso y la recuperación, que la exploración y el cuidado son un ingrediente vital en el desarrollo de personas y organizaciones. Un liderazgo que adopte estos principios como motor orientador en la construcción de relaciones de cuidado y protección, tendrá mayores posibilidades de compartir una visión compartida dentro de su comunidad

A pesar de que tenemos una abundante evidencia acumulada que sostiene la importancia de promover un liderazgo desde el apego, necesitamos aún mucho más trabajo para crear orientaciones específicas que guían una nueva

década de investigación y desarrollo. Este cierre es una invitación abierta a la comunidad, especialmente a aquellas personas que luego de leer esto están curiosas e intrigadas, a seguir investigando y discutiendo estos temas. La articulación con otras líneas de investigación recientes en Chile, como liderazgo feminista (Carrasco Sáez & Palma Salinas, 2024) y enfoques Queer (Ardiles Navarro & Bravo González, 2024), los cuales relevan elementos del cuidado, anticipan que los próximos años serán testigos de contribuciones significativas, que podrían redefinir lo que entendemos por un buen liderazgo educativo.



REFERENCIAS

- Ainsworth, M. D. S. (1982). *The development of infant-mother attachment*. En *In Thebeginning: Readings on Infancy* (pp. 133-143). Columbia University Press.
- Ardiles Navarro, T., & Bravo González, P. (2024). Pedagogía fleta en la formación Inicial de profesores de Biología: Sexualidad como contenido y sexualidad como vivencia, tensiones durante la formación en temáticas de diversidad sexual y de género. *Revista Latinoamericana de Educación Científica Crítica y Emancipadora*, 3(número especial), 217 – 232. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.13357898>
- Bowlby, J. (1978). *Attachment theory and its therapeutic implications*. Adolescent psychiatry.
- Bunnell, T., & Gardner-McTaggart, A. C. (2024). 'Steering the ship not rocking the boat': The implied stewardship and managerial roles of senior leaders in traditional international schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 0(0), 1-17. <https://doi.org/10.1177/17411432241303672>
- Carrasco Sáez, A., & Palma Salinas, I. (2024). Liderar desde el cuidado: Experiencias de directoras escolares chilenas durante la pandemia. *Revista de Investigación Educativa*, 42(1), 79-94. <https://doi.org/10.6018/rie.547331>
- Černe, M., Batistič, S., & Kenda, R. (2018). HR systems, attachment styles with leaders, and the creativity–innovation nexus. *Human Resource Management Review*, 28(3), 271-288. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.004>
- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak, R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: Leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 632-650. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.4.632>
- Duan, J., Wang, T., Xu, Y., & Zhu, Y. (2023). Employee Status and Voice Under Authoritarian Leadership: An Attachment Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 38(3), 607-619. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09845-9>
- Feeney, J. R., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Inness, M. (2020). Organizational Attachment: Conceptualization, Measurement, and Incremental Prediction of Work Attitudes and Outcomes. *Journal of Personnel Psychology*, 19(3), 113-124. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000252>
- Galdames, S., Montecinos, C., Campos, F., Ahumada, L., & Leiva, M. V. (2018). Novice principals in Chile mobilizing change for the first time: Challenges and opportunities associated with a school's readiness for change. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 318-338. <https://doi.org/10.1177/1741143217707520>
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25-48. <https://doi.org/10.1177/1741143216659296>



- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and Work: An Attachment-Theoretical Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270-280
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Mayseless, O., & Popper, M. (2019). Attachment and leadership: Review and new insights. *Current Opinion in Psychology*, 25, 157-161. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.08.003>
- Montecinos, C., Galdames, S., Flessa, J., & Valenzuela, J. P. (2022). Pathways to the school principalship: An international scoping review. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(2), 285-306. <https://doi.org/10.1177/17411432211065341>
- Qamar, F., Soomro, S., & Syed, O. R. (2023). Determining factors to foster educators' pedagogical resilience: Test of servant leadership and social cognitive theories in post-pandemic era. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JEAS-11-2022-0249>