

# LA DISTRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO EN LA LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PREESCOLAR EN LA ESCUELA NORMAL PABLO LIVAS: PERCEPCIÓN, OPERACIÓN Y FACTORES

---

MIREYA CHAPA CHAPA  
Escuela Normal Pablo Livas

**RESUMEN:** El concepto de liderazgo distribuido es relativamente reciente y se refiere a la manera en que los miembros de una organización escolar comparten la toma de decisiones y la realización de las tareas que a cada uno corresponden. Aunque no es la solución a los problemas de liderazgo en las escuelas, e incluso la manera en que se aplica en el día a día es problemática y retadora, representa una nueva forma de ver las cosas y de llevarlas a cabo. La dinámica social actual exige que las instituciones educativas adopten otras formas de organización, ya que la efectividad de las escuelas se mide actualmente en base a sus resultados y obtener buenos resultados en estos tiempos no puede llevarse a cabo

de manera aislada, el trabajo en equipo es fundamental. La administración de una escuela y la práctica de una gestión directiva abierta y participativa no es tarea fácil y cada institución debe encontrar su manera particular de llevarla a cabo. La investigación desarrollada aborda los mecanismos de distribución del liderazgo entre el personal que labora en la Licenciatura en Educación Preescolar en la Escuela Normal Pablo Livas y tiene como propósito identificar la percepción que tienen de éstos los docentes y los factores que inciden en la operación del liderazgo distribuido como forma de organización.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión Escolar, Liderazgo, Distribuido.

## Introducción

El éxito en las instituciones escolares depende de múltiples factores. La investigación educativa que aborda el tema de los factores que caracterizan a las escuelas con buenos resultados inició en 1980 y ha continuado hasta la actualidad.

Hoy día, la atención se centra en la dinámica del salón de clases y el trabajo docente, puntos clave para la satisfacción de las necesidades de los alumnos y el alcance de las expectativas de sus familias. Esta situación exige modelos de comunicación y colaboración distintos que requieren de la participación de todos los actores educativos. Elmore

(2000) hace referencia a la necesidad de reconfigurar la manera en que la escuela trabaja.

En este panorama, la manera tradicional de definir el trabajo escolar también se modifica. Los profesores ya no son simples seguidores que ponen en práctica lo que se les indica, sino que tienen la posibilidad de proponer, e incluso dirigir. Gronn (2003) hace un análisis de las implicaciones de que los seguidores se conviertan en líderes, lo que traslada la esfera de liderazgo de un individuo particular hacia la organización, hacia la escuela.

Dicha estructura organizacional basada en la participación colectiva en la toma de decisiones del centro escolar se conoce como liderazgo distribuido. Este término es mencionado en un primer momento por Gibb en 1954, al contrastar el liderazgo individual y el compartido (Harris, 2006). Spillane (2006) define el liderazgo distribuido como una red en la que interactúan seguidores y líderes, en el marco de su situación.

## Problema de estudio

La distribución del liderazgo es una estrategia que posibilita que una institución educativa cumpla con las exigencias de la comunidad en la que se encuentra, la eficacia de las escuelas se evalúa con resultados y una persona no puede lograrlo sola, necesita del apoyo y trabajo de todos los integrantes de la comunidad escolar.

La investigación desarrollada aborda los mecanismos de distribución del liderazgo entre el personal que labora en la Licenciatura en Educación Preescolar (LEPE) en la Escuela Normal Pablo Livas (ENPL) para identificar la percepción que tienen de ésta los docentes y los factores que inciden en el liderazgo distribuido.

## Preguntas y objetivos

A partir de la revisión de literatura y la aplicación de metodología cualitativa, este trabajo pretende dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es la percepción y operación del liderazgo distribuido entre los docentes de la LEPE de la ENPL, ubicada en Sabinas Hidalgo, Nuevo León?
2. ¿Cuáles son los factores que propician la distribución de liderazgo entre el personal que labora en la LEPE de la ENPL?

Con la puesta en marcha del proceso de investigación, se espera:

- a) Definir la percepción del liderazgo distribuido de los docentes de la institución.
- b) Identificar los factores que propician la distribución del liderazgo en la ENPL.

Las características sociales actuales y la llamada “sociedad del conocimiento” han puesto a las instituciones educativas en una encrucijada: tienen que renovarse para poder ajustarse a las demandas sociales. El decidir si una escuela es buena, o no, depende en gran medida de sus resultados, y en el contexto actual, obtener buenos resultados de manera aislada es prácticamente imposible. Ante esta situación, el liderazgo distribuido como estrategia de trabajo es una opción.

López y Lavié (2010) plantean el liderazgo distribuido como estrategia que permite el desarrollo colectivo de conocimientos y capacidades. Gronn (2002) menciona como desde diferentes modelos de colaboración, el liderazgo distribuido propicia el aprendizaje en conjunto. Spillane (2004) se refiere a las interacciones entre el personal, aprendiendo en el marco de su situación particular.

Estos estudios muestran que la investigación sobre las dinámicas del liderazgo distribuido es relativamente reciente, por lo que este trabajo representa una aportación al tema. Diversos autores (Spillane, 2004; Harris, 2003.; Gronn, 2006, MacBeath, Oduro, y Waterhouse, 2009; Murillo, 2006) coinciden en que el liderazgo distribuido es una estrategia para mejorar la dinámica escolar, pero no es la panacea, por lo que es importante seguir reuniendo información sobre el tema.

## **Metodología empleada**

El liderazgo distribuido es una estrategia de organización escolar que ha traído buenos resultados en instituciones escolares de Estados Unidos e Inglaterra (Spillane, 2006; MacBeath *et al*, 2009) lo que la convierte en una opción frente a los problemas derivados de la gestión escolar. Este trabajo de investigación se centra en el análisis del liderazgo distribuido aplicado en una institución de educación superior, ubicada en el norte del estado de Nuevo León, México.

La ENPL, de Sabinas Hidalgo, se caracteriza por un mejoramiento paulatino en los años recientes y por los cambios manifestados en la gestión directiva. A partir de 2005 la designación del director pasó de ser una cuestión política, a un concurso de oposición abierto. Esta situación originó la participación de candidatos de la comunidad escolar, lo que propició nuevas dinámicas en la institución.

La inmersión en las actividades escolares, propia del enfoque cualitativo, permitió conocer la cotidianidad del centro escolar y obtener información sobre la manera en la que las actividades son realizadas por los miembros de la comunidad normalista.

Se realizó observación no participante con el propósito documentar la evidencia de la distribución de liderazgo durante la práctica de diversos eventos cotidianos, como las reuniones de trabajo. Además se consideró la entrevista con tres grupos de enfoque: directivo, coordinadores y profesores. Para su realización se aplicó un guión con preguntas abiertas. Se entrevistó a los participantes en diferentes momentos y por separado.

La información que se obtuvo a través de las estrategias de levantamiento de campo forma parte de la construcción de datos y análisis de los mismos. Para la observación de reuniones de trabajo o juntas, se consideró una rejilla de observación en la que se registro la interacción observada, el número de participantes, el tema de discusión, la manera en la que participa cada uno de los asistentes, la coordinación e interacción entre los miembros del grupo, la efectividad de la interacción y quién invita al liderazgo.

La entrevista semiestructurada consistió en 10 preguntas con las que se buscó obtener información sobre la definición y la difusión entre el personal de aspectos como: la visión y el plan institucional y el liderazgo es distribuido. Asimismo la entrevista estuvo orientada a recabar datos sobre, quién hace qué, cómo nace el liderazgo, cuáles son sus ventajas y retos, las maneras de coordinarse, la percepción de la comunidad del liderazgo, los roles, el proceso y la evolución del liderazgo distribuido en la escuela y nivel de confort con el liderazgo distribuido.

El análisis de documentos es una técnica muy útil para obtener información. En esta investigación se consideró la revisión de documentos grupales, analizándose la misión y visión de la escuela, el plan de desarrollo institucional y las minutas de juntas de docentes.

Posterior a la inmersión profunda, para realizar una descripción más completa de la información se llevó a cabo la organización de los datos cualitativos, para lo que se identificaron unidades de contenido, se establecieron categorías y se les asignó un significado.

Como resultado del análisis de la información obtenida se establecieron las siguientes categorías relacionadas con la distribución del liderazgo en la ENPL:

- a) Visión personal del director sobre el liderazgo y la función directiva.
- b) Procesos institucionales que implican la distribución de responsabilidades.
- c) Apertura a la participación y las propuestas en un buen ambiente de trabajo.
- d) Trabajo en equipo, decisiones consensadas y comunicación permanente.
- e) Compromiso personal y perfil del líder.

## **Análisis y discusión**

La visión personal que tiene el director de la escuela y su función son relevantes en la percepción y operación del liderazgo distribuido en la ENPL porque ésta tiene impacto en la manera en la que se realiza la dinámica escolar. Cantón y Arias (2008) explican que las características del directivo y sus opiniones tienen un impacto que puede ser positivo o negativo en la manera de hacer las cosas. Asimismo las características de la dirección, determinan la manera de realizar las actividades escolares, pasando desde el tomador indiscutible de todas las decisiones, hasta una figura que solamente firma documentos (Álvarez, 2003; Miranda, 2002; Murillo, 2006).

Para que el liderazgo distribuido exista es necesario que el directivo se visualice como responsable de coordinar las actividades escolares, poniendo en práctica sus habilidades personales y preparación profesional, pero además debe de propiciar un clima escolar de apertura, participación e intercambio de ideas entre toda la comunidad escolar.

La manera en la que el director realiza su trabajo y toma decisiones influye en la percepción de los profesores sobre el papel de éste. Su punto de vista sobre el trabajo del director es recuperado en el discurso de los profesores, que mencionan que están apoyando a la institución y trabajan juntos.

Otro factor importante en el proceso que ha seguido la distribución del liderazgo y la manera en que opera en la escuela han sido los procesos institucionales, derivados de las exigencias actuales a las instituciones de educación superior. Gronn (2007) menciona que la estructura director que dirige, maestros que siguen, ya no es eficiente actualmente. Las reformas derivadas de la filosofía de la calidad en las instituciones exigen que las actividades escolares se organicen de manera distinta (Sammons, Hillman y Mortimer, 1995; Lentijo, Cancela y Martiné, 1998; Antúnez, 2004; Senge, 2005).

A partir de 2005, la gestión en las escuelas normales ha ido transformándose hasta equiparar la de las instituciones de educación superior. Esto implica la realización de proyectos de desarrollo institucional y evaluaciones externas que requieren la distribución de responsabilidades, lo que ha tenido impacto en la manera en que los profesores ven su trabajo y cómo éste contribuye con el desarrollo institucional, creándose una cultura de equipo, de trabajo colaborativo.

Además, en las reuniones de trabajo, el personal docente toma decisiones conjuntas en las que se generan acuerdos para cumplir con las exigencias de procesos externos, lo que manifiesta lo expuesto por Mac Beath, Oduro y Waterhouse, (2009): en un esquema de liderazgo distribuido, los maestros deben asumir funciones en las que trabajen en colaboración con sus compañeros y realicen en conjunto las tareas necesarias para promover el aprendizaje de los estudiantes de la escuela.

La cultura de un centro educativo se define como la forma habitual y tradicional de pensar, sentir, decidir, actuar y reaccionar al reflexionar sobre el futuro y enfrentar los problemas (Isaacs, 2004). La cultura de la institución en relación al liderazgo y el papel del directivo se ha ido modificando, de manera que la forma de relacionarse y trabajar con los directivos ha dejado de ser meramente burocrática, sin perder de vista los roles de la administración propios de la administración escolar. La manera en que una escuela ve la función directiva está estrechamente ligada a las personas que desempeñan estos cargos, cómo se relacionan con el personal, el respeto que se les tiene, sus conocimientos y decisiones. De su relación con los demás, depende en buena medida la participación conjunta de todos los miembros de la institución.

La cultura escolar se desarrolla en el día a día con las rutinas que sigue el personal a la hora de enfrentar las tareas diarias. Fullan (2002) considera que para que el liderazgo

distribuido pueda realizarse, es necesario que los profesores adopten un papel más profesional, asumiendo funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos.

Para que este liderazgo pueda operar, además de la apertura de la dirección, es necesario poner en práctica diversos mecanismos. Little (1981) citada por Fullan y Stiegelbauer (1997) menciona algunas pautas en las actividades del personal que favorecen la mejora en los centros escolares como las conversaciones frecuentes, continuas y concretas acerca de su trabajo y la evaluación del desempeño basada en observaciones mutuas.

Al analizar los datos del trabajo de campo, es posible determinar que la importancia de este aspecto. El trabajo en equipo, la toma de decisiones consensadas y la comunicación permanente son elementos clave del liderazgo distribuido. Estos mecanismos se van definiendo desde la misma dirección y funcionan de manera coordinada.

El liderazgo distribuido como esquema organizacional en una escuela implica el cambio de cultura escolar y la manera en que se realizan las actividades cotidianamente, exige una redistribución de funciones y la adopción de nuevas formas de participación. Esto trae consigo las presiones generadas por la innovación y el cambio educativo. Estas dificultades se enfrentan con compromiso y responsabilidad y para favorecer la comunicación entre todos el personal se cuenta con un mecanismo en particular: las reuniones de academia. Estas reuniones se han convertido en un espacio formal de trabajo y comunicación, en la que se establecen las responsabilidades de cada quien.

La distribución de las responsabilidades, a través de los distintos mecanismos en la institución ha permitido cruzar las barreras estructurales de la organización, evolucionando de la visión de una sola persona a la visión compartida de la comunidad escolar (Harris, 2006):

Esta manera de organizar la escuela, posibilita la puesta en práctica de las habilidades personales y el espíritu de equipo, para que trabajando en conjunto, toda la organización alcance sus metas, propiciando que cada persona, en lo individual, se desarrolle y cumpla con sus expectativas.

Algunos maestros, dependiendo de su personalidad e influidos por las experiencias previas y la etapas de su carrera, se actualizan constantemente y son eficaces, renuevan sus competencia constantemente. Este tipo de maestros son quienes pueden orientar, guiar y

motivar al resto del equipo, de acuerdo a las situaciones que se les presenten (Spillane, 2006). El perfil profesional y el compromiso institucional son también factores que determinan la manera en la que se distribuye el liderazgo en la institución. ¿Podría haber distribución de responsabilidades si no hay personas dispuestas a realizarla?

Es importante destacar como al mismo tiempo de distribuir responsabilidades, se hace un reconocimiento a las habilidades personales y a la facultad de compartir. Bennet, Wise, Woods y Harvey (2003) refieren que en un esquema de liderazgo distribuido el desarrollo profesional debe ser una constante, en la que se adquieran y apliquen conocimientos básicos de liderazgo y administración que permitan la solución de los conflictos, mejoren la comunicación y posibiliten la mejora.

Aunque el liderazgo distribuido no es la solución a los problemas de liderazgo en las escuelas, e incluso la manera en que se aplica en el día a día es problemática y retadora, representa una nueva forma de ver las cosas y de llevarlas a cabo (Spillane 2006; Harris, 2007; Gronn, 2003, Mac Beath *et al*, 2004; Murillo, 2006).

La administración de una escuela y la práctica de una gestión directiva abierta y participativa no es tarea fácil y cada institución debe encontrar su manera particular de llevarla a cabo. El personal de la ENPL percibe la operación del liderazgo distribuido como una mezcla equilibrada de habilidades personales que se ponen en juego al trabajar en equipo, gracias la visión que tiene el director sobre su papel como líder, los diversos procesos institucionales que se deben realizar y el trabajo en equipo, para lo que se mantienen en comunicación constante en un ambiente de tolerancia, respeto y apertura a las ideas y propuestas de todos.

## Referencias

- Álvarez. M. (2003) La dirección escolar en el contexto europeo. *Revista Organización y Gestión educativa*, Abril, pp. 1-8.
- Antúñez, S. (2004) *Organización escolar y acción directiva* México: SEP
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership: a review of literature*. Nottingham: NCSL National College for School Leadership, The Open University and University of Gloucestershire  
<http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=17151&filename=distributed-leadership-full-report.pdf>



- Cantón, I., Arias, A. (2008) La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad *Revista de Educación*, 345. Enero– abril 2008, pp.229– 254.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Fullan, M. (2002) El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje *Profesorado: revista de Curriculum y Formación del profesorado* Vol. 6, No. 1 – 2 España 1-14.
- Fullan, y M. Stiegelbauer, S. (1997) *El cambio educativo*. México: Trillas.
- Gronn, P. (2002) Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13 (4), 423 – 451.
- Gronn, P. (2003) Leadership: who needs it? *School Leadership and Management*, 23 (3), 267 – 290.
- Gronn, P. (2006). *The Significance of Distributed Leadership*. Documento recuperado el 26 de septiembre de 2010 de [http://slc.educ.ubc.ca/eJournal/Issue7/Articles/DistributedLeadership\\_%20Peter%20Gronn.pdf](http://slc.educ.ubc.ca/eJournal/Issue7/Articles/DistributedLeadership_%20Peter%20Gronn.pdf)
- Gronn, P. (2007). The principal and distributed leadership. *Learning Matters*, 12(2): 33- 35
- Harris, A. (2003) *Distributing Leadership in Schools: Challenge or Possibility?* Documento recuperado el 27 de septiembre de 2010 de [http://slc.educ.ubc.ca/eJournal/Issue7/Articles/DistLeadership\\_Alma%20Harris.pdf](http://slc.educ.ubc.ca/eJournal/Issue7/Articles/DistLeadership_Alma%20Harris.pdf)
- Harris, A. (2006) *Distributing Leadership in Schools: Challenge or Possibility?* Documento recuperado el 27 de septiembre de 2010 de [http://slc.educ.ubc.ca/eJournal/Issue7/Articles/DistLeadership\\_Alma%20Harris.pdf](http://slc.educ.ubc.ca/eJournal/Issue7/Articles/DistLeadership_Alma%20Harris.pdf)
- Isaacs, D. (2004) *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos* España: Universidad de Navarra
- Lentijo, P., Cancela, C. y Martín (1998) *Conducción escolar y transformación educativa* Argentina: Aique
- López Yañez, J. y Lavié Martínez, J. (2010) Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela *Profesorado Revista de curriculum y formación del profesorado* Vol. 14, No. 1 pp. 71 - 92
- MacBeath, J. (2009). Distributed leadership. Paradigms, policy, and paradox. En Leithwood, B. y Strauss, T. *Distributed leadership according to the evidence*. New York: Routledge, pp. 41 – 57.
- MacBeath, J., Oduro, G. & Waterhouse, J. (2009). *Distributed leadership in action*. UK. National College of School Leadership
- Miranda, E. (2002) La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros *Profesorado, revista de curriculum y formación del profesorado*, 6 (1-2)

Murillo, F. (2006) Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido *REICE Revista Iberoamericana sobre Calidad educativa y Cambio en Educación* Vol. 4 No. 4 e

Sammons, P. Hillman J. y Mortimer, P. (1995) *Key characteristics of effective schools. A review of school effectiveness research*. Inglaterra: B & MBC Distribution Services

Senge, P. (2005) *Escuelas que aprenden* Colombia: Norma

Spillane, J. (2004) *Distributed leadership: What's all the Hoopla?* Documento recuperado el 29 de septiembre de 2010 de [http://slc.educ.ubc.ca/eJournal/Issue7/Articles/DistLeadership\\_James%20Spillane.pdf](http://slc.educ.ubc.ca/eJournal/Issue7/Articles/DistLeadership_James%20Spillane.pdf)

Spillane, J. (2006) *Distributed leadership*, San Francisco Ca: Jossey Bass.

## Agradecimientos

Esta investigación se realizó en la Escuela Normal Pablo Livas, por lo que es importante agradecer a su director, Mtro. Gustavo García Ríos por las facilidades otorgadas y su apertura y disposición. Este agradecimiento se extiende a todos y cada uno de los miembros de la planta docente de la Licenciatura en Educación Preescolar, que amablemente cedieron su tiempo y espacio permitieron a la investigadora observar sus actividades e interactuar con ellos, con lo que proporcionaron la información empírica que sustenta este documento.

Una mención especial merece también la Mtra. Alicia Vistrain Juárez, ya que con su asesoría y atinadas recomendaciones proporcionó la orientación necesaria para integrar un trabajo académico de calidad.