

EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO DESDE LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑAN LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN BÁSICA

MANUEL ORTEGA MUÑOZ

Secretaría de Educación del Estado de Durango

MANUEL ROCHA FUENTES

Instituto Tecnológico de Durango

RESUMEN: En el presente trabajo, se presentan resultados parciales sobre los hallazgos de un estudio más complejo sobre la relación que existe entre el liderazgo distribuido y la cultura organizacional en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango. Se abordaron los objetivos: a) Identificar el nivel de implicaciones de la función que desempeñan los docentes de educación básica en el ejercicio del liderazgo distribuido, b) Determinar las implicaciones de la función que desempeñan los docentes de educación básica en el ejercicio de un liderazgo compartido y c) Determinar las implicaciones de la función que desempeñan los docentes de educación básica en el ejercicio de prácticas dispersadas.

Para el logro de los objetivos planteados se llevó a cabo un estudio exploratorio, descriptivo, correlacional, transversal y no experimental. La recopilación de los datos se realizó mediante el método de la encuesta, utilizando un cuestionario aplicado a 774 docentes y directivos de educación básica de Victoria de Durango.

Los principales resultados del presente escrito permiten afirmar que las implicaciones de la función que desempeñan los docentes de educación básica en el ejercicio del liderazgo distribuido presentan un nivel alto, analizando sus dimensiones liderazgo compartido y prácticas dispersadas.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo Distribuido, Gestión Escolar, Liderazgo Compartido, Prácticas Dispersadas.

Introducción

Los escenarios educativos de la actualidad demandan nuevas formas de actuar y desempeño de cada integrante de la comunidad escolar en relación a su función. En este siglo XXI, se debe de reconocer que las tradicionales estructuras escolares ya no responden a las exigencias de aprendizaje (Harris & Spillane, 2008; OCDE, 2009), necesariamente, deben anclarse en nuevas formas de pensar y actuar del liderazgo: el liderazgo distribuido.

La perspectiva de distribución del liderazgo ha sido estudiada para el mejoramiento de los resultados (Dinham, 2005), en la práctica de docentes y directivos (MacBeath, 2005), en los procesos de liderazgo y gestión escolar (Spillane & Camburn, 2006), en la creación de comunidades de profesionales educativos (Halverson, 2006) y en el rendimiento de una escuela secundaria (Angelle, 2010). Ante esto, se puede destacar que esta perspectiva no ha sido estudiada en su dependencia con la variable función que desempeñan y es casi nula su indagación en el ámbito latinoamericano, aspectos que se precisan en el presente estudio.

Al hablar de liderazgo distribuido, hablamos de “una función más que de un puesto” (Leithwood y Riehl, 2003 citado en OCDE, 2009 p. 84), ya que no se requieren tareas formales o posicionales para el ejercicio de este tipo de liderazgo, sino que el integrante que sea y en el nivel que sea, dentro de la escuela, puede ejercer una función de influencia hacia los demás (Goleman, 2002 citado en OCDE, 2009).

López Yáñez (2003 citado en Escamilla, 2006, p. 227) identifica tres rasgos sustanciales de este liderazgo:

1. Son los grupos, más que los individuos, los lugares donde tiene lugar y se desarrolla el liderazgo...
2. El liderazgo se entiende más como una propiedad organizativa que como una prerrogativa individual..., una función desarrollada a través de los distintos roles de la organización y no como un conjunto de acciones asociadas a una determinada posición o rol.
3. El papel del director consiste fundamentalmente en liderar a otros para que se lideren a sí mismos, estimular a los participantes para que se conviertan en líderes.

La visión del liderazgo distribuido sobrepasa a la posición del liderazgo formal e incorpora las actividades de varias personas en una escuela que trabaja en la movilización y orientación del personal en el proceso de cambio educativo. De aquí que las implicaciones de este liderazgo sean las de inclusión al trabajo a la totalidad de miembros de la escuela y la comprensión de cómo las prácticas de liderazgo se extienden, de igual forma, sobre todos los integrantes del centro escolar en su interacción (Spillane, Halverson & Diamont, 2004).

En el mismo sentido, la OCDE (2009, p. 19) define al liderazgo distribuido como:

Un concepto más amplio en el que la autoridad que guía no reside sólo en una persona, sino que puede distribuirse entre diferentes personas dentro de la escuela y fuera de ella... El liderazgo escolar puede abarcar a personas que ocupan varios puestos y funciones, como los directores, los adjuntos y los subdirectores, los equipos de liderazgo escolares y el personal de nivel escolar implicado en tareas de liderazgo

Entonces, la división del trabajo es el punto de partida de la perspectiva de distribución del liderazgo, la cual se refiere a los medios con los que cuenta una organización para desempeñar funciones, actividades y tareas, de forma controladas (Gronn, 2006; Spillane et al., 2004)

Ante toda esta serie de referencias, entre el ejercicio de una nueva perspectiva de distribución del liderazgo y la función que desempeña cada integrante de una comunidad escolar, se destaca que cada miembro de la escuela (directivos, docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnos) puede y debe de ser un líder dentro de su centro educativo, lo que los pondrá en la posibilidad de mejorar el liderazgo escolar y, por ende, mejorar su escuela (Hopkins et al., 1994; Hopkins & Harris, 1997; West et al., 2000; Harris, 2004a; Timperley, 2005 todos citados en OCDE, 2009; OCDE, 2009)

La investigación de las implicaciones de la función que desempeñan los docentes de educación básica respecto al ejercicio de un liderazgo distribuido tiene como objetivos:

- a) Identificar el nivel de implicaciones de la función que desempeñan los docentes de educación básica en el ejercicio del liderazgo distribuido.
- b) Determinar las implicaciones de la función que desempeñan los docentes de educación básica en el ejercicio de un liderazgo compartido.
- c) Determinar las implicaciones de la función que desempeñan los docentes de educación básica en el ejercicio de prácticas dispersadas.

Metodología

La presente indagación es de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional, transversal y no experimental. Para la recopilación de la información se diseñó un cuestionario con 83 ítems, el cual fue llamado Inventario de Prácticas de Liderazgo Distribuido (IPLD). Cabe

mencionar que esta parte del estudio, solo abarca los primeros 44 ítemes del citado inventario en su dependencia con la variable función que desempeñan.

El IPDL está constituido por 83 ítemes cuyas respuestas se presentan en un escalonamiento Lickert con cinco niveles. Ante el cuestionamiento ¿Qué tan de acuerdo está con....? El encuestado se encuentra frente a cinco opciones de respuesta: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Analizando el Inventario, en el jueceo se obtuvo un índice KR-20 (con la fórmula de Kuder-Richardson) de .83, lo que indica que la confiabilidad que determinaron los jueces fue muy alta; posteriormente, se sometió a piloteo mediante la fórmula de Cronbach y se obtuvo el índice alfa de .97, por lo que se determinó que el instrumento es confiable y de acuerdo a los propósitos del estudio.

Los docentes y directivos encuestados de educación básica de Victoria de Durango fueron 774, sobre lo cual, la distribución de los docentes según la variable función que desempeñan es: 155 son directivos, 441 son docentes y 178 es personal docente de apoyo.

Resultados

El proceso de análisis paramétrico desarrollado en la presente indagación, entre cada uno de los grupos (directivos, docentes y personal docente de apoyo), se auxilió del programa estadístico *STATISTICA* versión 5.5, utilizando el análisis de varianza (ANOVA).

De acuerdo a la estructura del cuestionario aplicado, en el presente escrito, se describe el análisis de las dimensiones liderazgo compartido y prácticas dispersadas de la variable liderazgo distribuido y su dependencia con la variable función que desempeñan.

Entonces, se puede deducir que el nivel de implicaciones de la función que desempeñan los docentes de educación básica de Victoria de Durango respecto al ejercicio del liderazgo distribuido es de 75%, el cual interpretado en un baremo de tres valores (de 0 a 33%, bajo; de 34% a 66%, medio; y de 67% a 100%, alto), permite afirmar que sus implicaciones son de un nivel alto.

Dentro de la dimensión 1, liderazgo compartido, de la variable liderazgo distribuido, los ítemes significativos se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Ítemes significativos de la dimensión liderazgo compartido de la variable liderazgo distribuido

Subdimensión	# de ítem	Ítem	F	p (nivel de significancia)
Cambio en la cultura	2	Participo en la realización de tareas	7.2547	.0007
	8	Innovo dentro de la escuela	5.7251	.0034
	10	Conozco las necesidades	9.7424	.0000
	13	Procuro satisfacer las necesidades	4.6534	.0097
	14	Tomo la iniciativa	19.8062	.0000
	16	Me expreso libremente	7.1055	.0008
Toma de decisiones compartida	3	Se comparte la toma de decisiones sobre el proceso de planeación	10.6831	.0000
	7	Se comparte la toma de decisiones sobre los éxitos o fracasos	7.6576	.0005
	11	Se comparte la toma de decisiones sobre las actividades académicas	10.4761	.0000
	15	Se comparte la toma de decisiones sobre las acciones presupuestales	20.5482	.0000
	18	Se comparte la toma de decisiones sobre las responsabilidades en la rendición de cuentas de los integrantes de la escuela	15.3459	.0000
	21	Se comparte la toma de decisiones sobre las acciones administrativas	19.8309	.0000

Lo anterior, nos da a conocer que, en la subdimensión, cambio en la cultura, dentro del ítem 2, los docentes tienen un diferente nivel de participación en la realización de las tareas de la escuela, al analizar la varianza entre los datos de los grupos en una prueba Post Hoc, se puede definir que el personal docente de apoyo son quienes menos participan en la realización de las tareas educativas.

Enseguida, en el ítem 8, los docentes tienen un diferente nivel de innovación; en el ítem 10, de conocimiento de las necesidades de la escuela; en el ítem 13, de procuración por la satisfacción de necesidades; en el ítem 14, de iniciativa y, por último, en el ítem 16, de libertad para expresarse, al analizar la varianza entre los datos de los grupos en una prueba Post Hoc en los ítemes aquí citados, se puede determinar que los docentes y el personal docente de apoyo en menor medida innovan, conocen las necesidades y procuran su satisfacción, tienen iniciativa y libertad para expresarse dentro de la escuela, a diferencia de los directivos.

En la subdimensión, toma de decisiones compartida, en el ítem 3, a los docentes se les comparte en diferente nivel la toma de decisiones del proceso de planeación; en el ítem 7, de los éxitos o fracasos escolares; en el ítem 11, de las actividades académicas; en el ítem 15, de las acciones presupuestales; en el ítem 18, de las responsabilidades en la rendición de cuentas y, en el ítem 21, de las acciones administrativas de la escuela, al analizar la varianza entre los datos de los grupos en una prueba Post Hoc en los ítemes referidos, se puede determinar que a los docentes y al personal docente de apoyo se les comparte menos la toma de decisiones sobre el proceso de planeación, los éxitos o fracasos educativos, las actividades académicas, las acciones presupuestales, las responsabilidades en la rendición de cuentas y en las acciones administrativas del centro escolar, a diferencia de los directivos.

Dentro de la dimensión 2, prácticas dispersadas, de la variable liderazgo distribuido, los ítemes significativos se presentan en la tabla 2.

Tabla 2. Ítemes significativos de la dimensión prácticas dispersadas de la variable liderazgo distribuido.

Subdimensión	# de ítem	Ítem	F	p (nivel de significancia)
Profesionalización	23	Se promueve la capacitación	7.6703	.0005
	24	Se fomentan oportunidades de actualización	10.9329	.0000
	25	Se motiva la certificación académica	6.7986	.0011
	27	Se promueve el ejercicio de la democracia	13.8959	.0000

Interacción con los demás	28	Se fomenta la igualdad de los miembros	17.5988	.0000
	29	Existe equidad con los integrantes de la comunidad	11.2998	.0000
	30	Se promueve la solidaridad	13.2056	.0000
	31	Se fortalece la colaboración de los integrantes	9.2252	.0001
	32	Se promueve la apertura al diálogo	17.3583	.0000
	33	Existe confianza para dialogar	12.1792	.0000
	34	Se ejerce autoridad en el cumplimiento de las funciones establecidas	8.9300	.0001
	35	Existe comunicación entre los integrantes	12.9910	.0000
	36	Existe motivación para el trabajo escolar	8.7093	.0001
	37	Existe respeto entre los miembros	4.2470	.0146
	38	Existe tolerancia entre los integrantes	7.3980	.0006
	39	Se valora a cada integrante según sus aptitudes	9.5125	.0000
	44	Se cuenta con una definición exacta de la dirección que debe seguir la realización de las actividades	5.1616	.0059
Gestión	26	Se procuran las metas que pretende alcanzar la escuela	7.4507	.0006
	40	Se procura la resolución de los problemas	9.8133	.0000
	42	Se procura el trabajo coordinado	9.8768	.0000
	43	Se procura el óptimo rendimiento de los integrantes	9.9810	.0000

Lo anterior nos da a conocer que, en la subdimensión, profesionalización, dentro del ítem 23, los docentes sienten un diferente nivel de promoción de la capacitación; en el ítem 24, en el fomento a las oportunidades de actualización y, en el ítem 25, de motivación hacia la

certificación académica, al analizar la varianza entre los datos de los grupos en una prueba Post Hoc en los ítemes mencionados, se puede determinar que los docentes y el personal docente de apoyo sienten un menor nivel en la promoción de la capacitación, el fomento a las oportunidades de actualización y de motivación hacia la certificación académica al interior de la escuela, en comparación con los directivos.

En la subdimensión, interacción con los demás, en el ítem 27, los docentes sienten un diferente nivel en la promoción del ejercicio de la democracia; en el ítem 28, en el fomento a la igualdad; en el ítem 29, en la existencia de equidad; en el ítem 30, en la promoción de la solidaridad; en el ítem 31, en el fortalecimiento de la colaboración; en el ítem 32, en la promoción a la apertura al diálogo; en el ítem 33, en la existencia de confianza para dialogar; en el ítem 34, en el ejercicio de la autoridad para el cumplimiento de las funciones establecidas; en el ítem 35, en la existencia de comunicación; en el ítem 36, en la existencia de motivación para el trabajo; en el ítem 37, en la existencia de respeto; en el ítem 38, en la existencia de tolerancia; en el ítem 39, en la valoración de los integrantes de la escuela y, en el ítem 44, en la definición exacta de la dirección que debe seguir la realización de las tareas escolares, al analizar la varianza entre los datos de los grupos en una prueba Post Hoc en los ítemes citados, se puede determinar que los docentes y el personal docente de apoyo sienten en menor medida la promoción del ejercicio de la democracia, la solidaridad y la apertura al diálogo, el fomento a la igualdad, el fortalecimiento de la colaboración, el ejercicio de la autoridad para el cumplimiento de las funciones establecidas, la valoración de los integrantes, la definición exacta de la dirección a seguir y la existencia de equidad, confianza para dialogar, comunicación, motivación para el trabajo, respeto y tolerancia, a diferencia de los directivos.

Finalmente, en la subdimensión, gestión, en el ítem 26, los docentes sienten un diferente nivel de procuración de las metas; en el ítem 40, de resolución de la problemática escolar; en el ítem 42, de procuración de trabajo coordinado y, en el ítem 43, del óptimo rendimiento de los integrantes de la escuela, al analizar la varianza entre los datos de los grupos en una prueba Post Hoc en los ítemes referidos, se puede determinar que los docentes y el personal docente de apoyo sienten en menor medida la procuración de las metas, la resolución de la problemática, el trabajo coordinado y del óptimo rendimiento de los integrantes de la escuela.

Conclusiones

Las implicaciones de la función que desempeñan los docentes de educación básica de Victoria de Durango respecto al ejercicio del liderazgo distribuido presentan un nivel alto.

Las implicaciones de la función que desempeñan los docentes de educación básica respecto al ejercicio de un liderazgo compartido son: que el personal docente de apoyo es quien menos participa en la realización de las tareas escolares, que los docentes y el personal docente de apoyo en menor medida innovan, conocen las necesidades escolares y procuran su satisfacción, tienen iniciativa y libertad para expresarse, se les comparte menos la toma de decisiones sobre el proceso de planeación, los éxitos o fracasos escolares, las actividades académicas, las acciones presupuestales, las responsabilidades en la rendición de cuentas y en las acciones administrativas del centro escolar, a diferencia de los directivos.

Las implicaciones de la función que desempeñan los docentes de educación básica respecto al ejercicio de prácticas dispersadas son: que los docentes y el personal docente de apoyo sienten en menor medida la promoción de la capacitación, el fomento a las oportunidades de actualización y de motivación hacia la certificación académica, la promoción del ejercicio de la democracia, la solidaridad y la apertura al diálogo, el fomento a la igualdad, el fortalecimiento de la colaboración, el ejercicio de la autoridad para el cumplimiento de las funciones establecidas, la valoración de los integrantes, la definición exacta de la dirección a seguir y la existencia de equidad, confianza para dialogar, comunicación, motivación para el trabajo, respeto y tolerancia, la procuración de las metas, la resolución de la problemática, el trabajo coordinado y del óptimo rendimiento de los integrantes de la escuela, a diferencia de los directivos.

Referencias

- Angelle, P. (2010). An Organizational Perspective of Distributed Leadership: A Portrait of a Middle School. *RMLE (Research in Middle Level Education)* Vol. 33, núm. 5. Disponible en <http://www.eric.ed.gov/PDFS/EJ887819.pdf> consultado el 6 de enero de 2011.
- Dinham, S. (2005). *Principal Leadership for Outstanding Educational Outcomes*. Australia. Disponible en: http://gtansw.wikispaces.com/file/view/Leadership-_Dinham_2.pdf. Consultado el 3 de noviembre de 2009.
- Escamilla, S. A. (2006). *El Director Escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

- Gronn, P. (2006). *The Significance of Distributed Leadership*. Victoria, Australia. Disponible en: http://www.scotlandschoolleadershipevent.com/documents/Significance_of_Distr_Leadership.pdf. Consultado el 14 de octubre de 2009.
- Halverson, R. (2006). A Distributed Leadership Perspective on How Leaders Use Artifacts to Create Professional Community in Schools. *WCER Working Paper No. 2006-4* Disponible en: <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED496310.pdf> consultado el 4 de noviembre de 2009.
- Harris, A. & Spillane, J. (2008). Distributed Leadership Through the Looking Glass. *Management in Education. British Educational Leadership, Management & Administration Society*. SAGE publications. 22, p. 31-34.
- MacBeath, J. (2005). Leadership as Distributed: a Matter of Practice. *School Leadership & Management*, 25 (4), p. 349-366. Disponible en: http://pdfserve.informaworld.com/190260__723863796.pdf consultado el 4 de noviembre de 2009.
- OCDE, (2009). *Mejorar el Liderazgo Escolar volumen 1: política y práctica*. Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman. OCDE.
- Spillane, J. P. & Camburn, E. (2006). *The Practice of Leading and Managing: The Distribution of Responsibility for Leadership and Management in the Schoolhouse*. National Institute for School Leadership Evaluation. Disponible en: http://mspnet.mspnet.org/media/data/The_Practice_of_Leading_and_Managing.pdf?media_000000006104.pdf consultado el 3 de noviembre de 2009.
- Spillane, J.P., Halverson, R. & Diamond, J.B. (2004). Towards a Theory of Leadership Practice: a Distributed Perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1): 3–34. Disponible en: http://www.distributedleadership.com/DLS/Publications_files/Spillane,%20Halverson,%20Diamond.%20Towards%20a%20theory%20of%20leadership%20practice-%20A%20distributed%20perspective.pdf cncultado el 5 de enero de 2010.

STATISTICA kernel release 5.5. Copyright 1984-2000 by StatSoft, Inc.