

## LOS AÑOS DE SERVICIO Y EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN EDUCACIÓN BÁSICA: DÍA CON DÍA EN NUESTRA ESCUELA, ¿SOMOS MÁS LÍDERES O MENOS LÍDERES?

MANUEL ORTEGA MUÑOZ / MANUEL ROCHA FUENTES / ZARET JAZMÍN HERNÁNDEZ SOTO  
Secretaría de Educación del Estado de Durango / Instituto Tecnológico de Durango

**RESUMEN:** El presente trabajo escrito, expone algunos 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 los años de servicio de los docentes de educación básica en el ejercicio del liderazgo distribuido, b) Determinar las implicaciones de los años de servicio de los docentes de educación básica en el ejercicio de un liderazgo compartido y c) Determinar las implicaciones de los años de servicio de 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 permiten afirmar que las implicaciones de los años de servicio de los docentes de educación básica en el ejercicio del liderazgo distribuido presentan un nivel bajo, analizando sus dimensiones liderazgo compartido y prácticas dispersadas.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo distribuido, años de servicio, liderazgo compartido, prácticas dispersadas.

### Introducción

En el ámbito cada vez más complejo de la educación, la labor del liderazgo requiere de formas y conocimientos cada vez más dúctiles para satisfacer los cambiantes desafíos y nuevas demandas de este sector. Con todo esto, se requiere de nuevos modos de desarrollar el liderazgo, más sensibles y adaptados a la complicada actualidad social y escolar (Harris & Spillane, 2008).

La perspectiva de distribución del liderazgo ha sido estudiada para el mejoramiento de los resultados organizacionales (Dinham, 2005), como parte esencial de

toda organización (Peris, 1998), en su relación con la eficacia organizacional (Thieme, 2005), en la creación de comunidades de profesionales educativos (Halverson, 2006) y con las oportunidades de aprendizaje organizacional (Spillane, Healey & Parise, 2009). Ante esto, se puede destacar que esta perspectiva no ha sido estudiada en su dependencia con la variable años de servicio y es casi nula su indagación en el ámbito latinoamericano, aspectos que se precisan en el presente estudio.

Nos encontramos ante la necesidad de evidenciar las prácticas de liderazgo al interior de los centros educativos, lo cual resulta esencial para su comprensión (Spillane et al. 2004). El liderazgo distribuido no es un nuevo tipo de liderazgo, al menos no en la forma en que solemos pensar en los tipos, es una forma diferente de pensar (Bennett et al., 2003a y 2003b citados en OCDE, 2009; Gronn, 2003a) y representar (en el discurso) el fenómeno de liderazgo (Gronn, 2003a).

Coinciden De Vicente (1998), Contreras (1998) y Lorenzo (2004) en definir el liderazgo distribuido como “la acción de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido” (todos citados en Escamilla, 2006 p. 227), es por eso que independientemente de nuestros años de servicio debemos de participar activamente y ejercer un liderazgo cada uno de quienes somos integrantes de la comunidad escolar. Esta concepción del liderazgo distribuido parte la dicotomía de líder-seguidores para centrarse en un liderazgo practicado por el conjunto de integrantes de la organización (Escamilla, 2006).

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 Vicente (2001 citado en Escamilla, 2006) afirma que el liderazgo se encuentra en la escuela y no en el director, identificada la escuela como una comunidad de aprendizaje con capacidad para crear su propio liderazgo. “Es la escuela la que ha de asumir la responsabilidad de cambio, de innovación, de la reforma y es ella la que tiene que renovarse” (p. 228). Si cada docente, con el paso de los años, deja de creer que es importante para el funcionamiento de la escuela, que los demás pueden hacer el trabajo, que él sólo hace lo que el directivo le encomienda, entonces estaremos frustrando el

ejercicio de nuestro liderazgo en nuestra escuela, lo que crearía un vacío en la obtención de los óptimos resultados escolares.

La perspectiva del liderazgo distribuido al presentarse como un nuevo marco conceptual y de análisis para el estudio de la práctica del liderazgo escolar, cuyo objetivo es revelar cómo piensan y practican los líderes en la escuela (Gronn, 2003a; Spillane et al., 2004; Murillo, 2006; Harris & Spillane, 2008), va más allá de una simple redefinición de los quehaceres en la escuela, significa un cambio en su cultura (Murillo 2006; Cayulef, 2007; Harris, 2007, 2008) lo que “entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela” (Murillo, 2006 p. 19).

Es fundamental que todos los docentes en las escuelas día con día desarrollemos dos principios o pilares fundamentales del liderazgo distribuido: el primero, un liderazgo compartido (Gronn, 2003b; Spillane et al., 2004), entendido este como “una construcción social de la realidad” (Fernández, 2002 citado en Escamilla, 2006 p. 228) y, también, que nuestras prácticas sean dispersadas (Murillo, 2006; Harris, 2007) lo que implicaría reconocer que todos somos líderes en nuestras escuelas (Spillane et al., 2004).

La investigación de las implicaciones de los años de servicio de los docentes de educación básica respecto al ejercicio de un liderazgo distribuido tiene como objetivos:

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

## Metodología

Esta investigación 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 ítems del citado inventario en su dependencia con la variable función que desempeñan.

El IPDL está constituido por 83 ítems 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 años de servicio es: hasta 5 años de servicio 145, de 6 a 10 años 158, de 11 a 15 años 120, de 16 a 20 años 122 y de más de 20 años de servicio 229.

## Resultados

El análisis paramétrico desarrollado en la presente indagación, entre cada uno de los grupos (hasta 5 años de servicio, de 6 a 10 años de servicio, de 11 a 15 años de servicio, de 16 a 20 años de servicio y de más de 20 años de servicio), se auxilió del programa estadístico *STATISTICA* versión 5.5, utilizando el análisis de varianza (ANOVA).

Acorde a la estructura del cuestionario aplicado, se describe el análisis de las dimensiones liderazgo compartido y prácticas dispersadas de la variable liderazgo distribuido y su dependencia con la variable años de servicio.

Entonces, se puede deducir que el nivel de implicaciones de los años de servicio de los docentes de educación básica de Victoria de Durango respecto al ejercicio del liderazgo distribuido es de 13%, 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 bajo.

Dentro de la dimensión 1, liderazgo compartido, de la variable liderazgo distribuido, los ítems 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 generales de la escuela	4.1895	.0023
	4	Decido libremente en la escuela	3.8986	.0038
	6	Tengo el gusto de ser parte de esta escuela	4.2532	.0020
	10	Conozco las necesidades de la escuela	3.1585	.0137
Liderazgo múltiple de los profesores	9	Modifico mi labor de acuerdo a las tareas que se requieran en la escuela	2.6048	.0347

Al interpretar lo que ocurre entre los grupos sujetos de investigación en la subdimensión cambio en la cultura dentro del ítem 2, se puede determinar que los docentes tienen diferentes niveles de participación en la realización de tareas generales de la escuela, al analizar la varianza entre los datos de los grupos en una prueba Post Hoc, las mayores diferencias observadas fueron dos: en la primera, los docentes que tienen hasta 5 años de servicio con los docentes que tienen entre 11 y 15 años, los que tienen entre 16 y 20 años y los que tienen más de 20 años de servicio y, en la segunda, los docentes que tienen entre 6 y 10 años de servicio con los que tienen entre 11 y 15 años, los que tienen entre 16 y 20 años y los que tienen más de 20 años de servicio, lo que expresa que en la primera diferencia los maestros con hasta cinco años de servicio tienen una menor participación en las tareas generales dentro de la escuela en comparación con los grupos 3, 4 y 5, mientras que en la segunda diferencia, los maestros entre 6 y 10 años de servicio tienen también una menor participación en las tareas generales dentro de la escuela en comparación con los grupos 3, 4 y 5.

Al interpretar lo que ocurre entre los grupos sujetos de investigación en este ítem 4, los docentes identifican un diferente nivel de libre decisión dentro de la escuela, al analizar la varianza entre los datos de los grupos en una prueba Post Hoc, la mayor diferencia observada fue la de entre docentes que tienen más de 20 años de servicio con los grupos de docentes que tienen hasta 5 años, los que tienen entre 6 y 10 años y los que tienen entre 16 y 20 años de servicio, lo que evidencia que los maestros con más de 20 años de servicio tienen una menor libertad para decidir dentro de la escuela.

Al interpretar lo que ocurre entre los grupos sujetos de investigación en este ítem 6, los docentes identifican un diferente nivel de gusto por ser parte de la escuela, al analizar la varianza entre los datos de los grupos en una prueba Post Hoc, la mayor diferencia observada fue la de docentes que tienen hasta 5 años, los que tienen entre 6 y 10 años, los que tienen entre 11 y 15 años y los que tienen entre 16 y 20 años de servicio con los que tienen más de 20 años de servicio, lo que expone que los maestros con hasta 5 años, los que tienen entre 6 y 10 años, los que tienen entre 11 y 15 años y los que tienen entre 16 y 20 años de servicio tienen un menor gusto por ser parte de su escuela.

Al interpretar lo que ocurre entre los grupos sujetos de investigación en este ítem 9, los docentes identifican un diferente nivel de destreza para modificar su labor de acuerdo a las tareas que se requieran en la escuela, al analizar la varianza entre los datos de los grupos en una prueba Post Hoc, la mayor diferencia observada fue la de docentes que tienen hasta 5 años y los que tienen entre 6 y 10 años de servicio con los que tienen más de 20 años de servicio, lo que expresa que los maestros con hasta 5 años y los que tienen entre 6 y 10 años de servicio cuentan con una menor destreza para modificar su labor de acuerdo a las tareas que se requieran en la escuela.

Al interpretar lo que ocurre entre los grupos sujetos de investigación en este ítem 10, los docentes identifican un diferente nivel de conocimiento de las necesidades de la escuela, al analizar la varianza entre los datos de los grupos en una prueba Post Hoc, las mayores diferencias observadas son tres: la primera, los maestros con hasta 5 años de servicio con los docentes de entre 16 y 20 años y los de más de 20 años de servicio, la segunda, los docentes de entre 6 y 10 años de servicio con los docentes de más de 20 años de servicio y, la tercera, los docentes de entre 11 y 15 años de servicio con los docentes de más de 20 años de servicio, lo que expresa que en la primera diferencia los maestros con hasta cinco años de servicio tienen un menor conocimiento de las necesidades de la escuela en comparación con los grupos 4 y 5, en la segunda diferencia se expresa que los maestros entre 6 y 10 años de servicio tienen también un menor conocimiento de las necesidades de la escuela en comparación con el grupo 5 y, en la tercera diferencia, se expresa que los maestros con entre 11 y 15 años de servicio tienen un menor conocimiento de las necesidades de la escuela en comparación con el grupo 5.

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

Subdimensión	# de ítem	Ítem	F	p (nivel de significancia)
Interacción con los demás	39	Se valora a cada integrante de la escuela según sus aptitudes	3.0563	.0163

Al interpretar lo que ocurre entre los grupos sujetos de investigación en este ítem 39, los docentes identifican un diferente nivel de valoración de cada integrante de la escuela según sus aptitudes, al analizar la varianza entre los datos de los grupos en una prueba Post Hoc, la mayor diferencia observada fue la de docentes que tienen entre 11 y 15 años, los que tienen entre 16 y 20 años y los que tienen más de 20 años de servicio con los docentes que tienen hasta 5 años de servicio, lo que evidencia que los maestros con entre 11 y 15 años, los que tienen entre 16 y 20 años y los que tienen más de 20 años de servicio realizan una menor valoración de cada integrante de la escuela según sus aptitudes.

## Conclusiones

Las implicaciones de los años de servicio de los docentes de educación básica de Victoria de Durango respecto al ejercicio del liderazgo distribuido presentan un nivel bajo.

Las implicaciones de los años de servicio de los docentes de educación básica respecto al ejercicio de un liderazgo compartido son: que los maestros con hasta cinco años de servicio tienen una menor participación en las tareas generales dentro de la escuela en comparación con los grupos 3, 4 y 5; que los maestros entre 6 y 10 años de servicio tienen también una menor participación en las tareas generales dentro de la escuela en comparación con los grupos 3, 4 y 5; que los maestros con más de 20 años de servicio tienen una menor libertad para decidir dentro de la escuela; que los maestros con hasta 5 años, los que tienen entre 6 y 10 años, los que tienen entre 11 y 15 años y los que tienen entre 16 y 20 años de servicio tienen un menor gusto por ser parte de su escuela; que los maestros con hasta 5 años y los que tienen entre 6 y 10 años de servicio cuentan con una menor destreza para modificar su labor de acuerdo a las tareas que se requieran en la escuela y que los maestros con hasta 5 años de servicio tienen un menor

conocimiento de las necesidades de la escuela en comparación con los grupos 4 y 5, asimismo, que los maestros entre 6 y 10 años de servicio tienen también un menor conocimiento de las necesidades de la escuela en comparación con el grupo 5 e, igualmente, que los maestros con entre 11 y 15 años de servicio tienen un menor conocimiento de las necesidades de la escuela en comparación con el grupo 5.

## Referencias

- Cayulef, C. (2007). *El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), pp. 144-148. Disponible en: <http://www.rinace.net/arts/vol5num5e/art20.pdf> Consultado el 14 de noviembre de 2009.
- Dinham, S. (2005). *Principal Leadership for Outstanding Educational Outcomes*. Australia. Disponible en: [http://gtansw.wikispaces.com/file/view/Leadership-Dinham\\_2.pdf](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. (2003a). Leadership's Place in a Community of Practice. En M. Brundrett, N. Burton & R. Smith (Eds), *Leadership in Education*. Sage: London. pp. 23-35.
- Gronn, P. (2003b). *The New Work of Educational Leaders: Changing leadership Practice in an era of School Reform*. London: Paul Chapman.
- 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.
- Harris, A. (2007). Distributed Leadership: Conceptual Confusion and Empirical Reticence. *International Journal of Leadership in Education*, 10(3): 1-11.
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24. Disponible en: <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e> consultado el 2 de octubre de 2008
- OCDE, (2009). *Mejorar el Liderazgo Escolar volumen 1: política y práctica*. Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman. OCDE.
- Peris, R. (1998). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas*. Universitat Jaume. Tesis Doctoral. Disponible en: [http://www.tesisexarxa.net/TDX/TDX\\_UJI/TE\\_SIS/AVAILABLE/TDX-0414108-125858/peris.pdf](http://www.tesisexarxa.net/TDX/TDX_UJI/TE_SIS/AVAILABLE/TDX-0414108-125858/peris.pdf) consultado el 3 de noviembre de 2009.
- Spillane, J. P., Healey, K. & Parise, L. (2009). School Leaders' Opportunities to Learn: a Descriptive Analysis from a Distributed Perspective. *Educational Review*. Vol. 61/ 4,

407-432. Disponible en:  
[http://www.distributedleadership.com/DLS/Publications\\_files/PUBLISHED.%20Spillane.%20Healey,%20Parise.%20School%20leaders%20opportunities%20to%20learn.pdf](http://www.distributedleadership.com/DLS/Publications_files/PUBLISHED.%20Spillane.%20Healey,%20Parise.%20School%20leaders%20opportunities%20to%20learn.pdf)  
 consultado el 5 de enero de 2010.

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](http://www.distributedleadership.com/DLS/Publications_files/Spillane,%20Halverson,%20Diamond.%20Towards%20a%20theory%20of%20leadership%20practice-%20A%20distributed%20perspective.pdf)  
 consultado el 5 de enero de 2010.

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

Thieme, C. P. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*. Universidad Autónoma de Barcelona. Tesis Doctoral. Disponible en:  
[http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UAB/AVAILAB/LE/TDX-0621106-000957//cptj1de1.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILAB/LE/TDX-0621106-000957//cptj1de1.pdf)  
 consultado el 3 de noviembre de 2009.