

# **El liderazgo distribuido en los centros escolares desde la perspectiva de género**

**Manuel Ortega Muñoz**

***Secretaría de Educación del Estado de Durango/Maestría en Educación Campo Práctica Educativa/  
Candidato a Doctor en Ciencias para el Aprendizaje por la Universidad Pedagógica de Durango  
manuelor2110@hotmail.com***

**Manuel Rocha Fuentes**

***Instituto Tecnológico de Durango/Doctor de Filosofía en Ciencias Físico Matemáticas  
dr\_rocha@yahoo.com***

## **Resumen**

El presente escrito, es parte de una investigación más amplia que versa sobre la relación que existe entre el liderazgo distribuido y la cultura organizacional en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango. En esta parte, se plantearon como objetivos: a) Identificar cuál es el nivel de implicaciones del género respecto al ejercicio del liderazgo distribuido en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango, b) Determinar cuáles son las implicaciones del género respecto al ejercicio de un liderazgo compartido en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango y c) Determinar cuáles son las implicaciones del género respecto al ejercicio de prácticas dispersadas en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango.

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

Sus principales resultados, permiten afirmar que las implicaciones del género respecto al ejercicio del liderazgo distribuido presentan un nivel medio, analizando sus dimensiones liderazgo compartido y prácticas dispersadas.

## **Palabras clave**

Liderazgo distribuido, género, liderazgo compartido, prácticas dispersadas.

## **Introducción**

Resulta esencial que todos los miembros de las comunidades escolares de educación básica estemos consientes del compromiso, responsabilidad y participación que tenemos para con nuestras escuelas, lo que nos pondrá en la posibilidad de resolver sus múltiples carencias y necesidades. Ante esto, un aspecto fundamental para nuestra óptima labor dentro del centro educativo, será la consideración que se tenga para con el otro, es decir, remitiéndonos al objetivo de la presente indagación, conocer como se consideran las mujeres respecto a los hombres en el ejercicio de una nueva forma de actuar y pensar respecto al liderazgo: el liderazgo distribuido.

La revisión de la literatura permitió identificar que la perspectiva del liderazgo distribuido ha sido estudiada como parte esencial de toda organización (Peris, 1998), en la práctica de los directivos escolares (Chen, 2007) en su relación con la eficacia organizacional (Thieme, 2005), con el poder para la enseñanza (Sherer, 2008) y con las oportunidades de aprendizaje organizacional (Spillane, Healey & Parise, 2009). Ante esto, se puede destacar que la perspectiva del liderazgo distribuido no ha sido estudiada en su dependencia con la perspectiva de género y es casi nula su indagación en el ámbito latinoamericano, elementos que se concretan en la presente indagación.

El liderazgo distribuido dentro de las instituciones educativas, tiene como finalidad la mejora del liderazgo escolar, es decir, contribuye a una mayor eficacia y mejores condiciones para el ejercicio del liderazgo (OCDE, 2009), pero además, es un aspecto sustancial de la capacidad de la escuela indispensable para mejorar (Hopkins et al., 1994; Hopkins & Harris, 1997; West et al., 2000; Harris, 2004a; Timperley, 2005 todos citados en OCDE, 2009).

Esta perspectiva de la distribución del liderazgo, posee como base la teoría de la actividad y la teoría de la cognición distribuida, para constituirse como un marco en el estudio de la práctica del liderazgo. De lo que se trata, es de evidenciar lo que los líderes piensan y practican (Spillane, Halverson & Diamont, 2004).

Se trata pues de ir más allá de centrarse exclusivamente en el individuo para ver la actividad como un producto de lo que el actor sabe, cree, y lo hace a través de contextos sociales, culturales y materiales (Spillane & Sherer, 2004).

El líder heroico, percepción que debe quedarse en el pasado por ser dependiente de presupuestos no legitimables (Senge, 1992 citado en Bolívar, 1997), se sustituye con un liderazgo que se centra en los equipos en lugar de las personas y pone un mayor énfasis a docentes, personal de apoyo y los estudiantes como líderes (Harris, 2004). Esta forma de liderazgo podría representar que los docentes con diferentes niveles de experiencia y capacidad, junto con sus directores designados formalmente, constituyen

una masa crítica o reserva potencial de líderes, es decir, se habla de un liderazgo compartido (Gronn, 2003b; Spillane et al., 2004), concebido este como “una construcción social de la realidad” (Fernández, 2002 citado en Escamilla, 2006 p. 228). Asimismo, la perspectiva del liderazgo distribuido reconoce que existen varios líderes en las organizaciones (Spillane et al., 2004) y que las actividades o prácticas de liderazgo son considerablemente distribuidas o dispersadas dentro y entre ellas (Murillo, 2006; Harris, 2007).

Entonces, 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).

Toda esta serie de tesis, sostienen lo fundamental que resulta para toda institución educativa el ejercicio de un liderazgo distribuido a lo largo y ancho de toda la comunidad escolar, lo que implica que mujeres y hombres deben de contar con los mismos derechos, oportunidades, compromisos y responsabilidades para con su escuela.

La indagación de las implicaciones del género respecto al ejercicio de un liderazgo distribuido tiene los siguientes objetivos:

- Identificar cuál es el nivel de implicaciones del género respecto al ejercicio del liderazgo distribuido en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango
- Determinar cuáles son las implicaciones del género respecto al ejercicio de un liderazgo compartido en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango
- Determinar cuáles son las implicaciones del género respecto al ejercicio de prácticas dispersadas en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango.

## **Metodología**

El presente estudio es de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional, transversal y no experimental. Para el acopio de datos se diseñó un cuestionario con 83 ítemes, el cual fue denominado Inventario de Prácticas de Liderazgo Distribuido (IPLD). Cabe hacer mención de que el extracto de investigación que aquí se presenta, solo abarca los primeros 44 ítemes del mencionado inventario en su relación con la variable género.

El IPLD se compone de 83 ítemes cuyas respuestas se presentan en un escalonamiento Lickert con cinco niveles. Ante el cuestionamiento ¿Qué tan de acuerdo está con....? El sujeto de investigación se encuentra frente a cinco opciones para responder: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Al analizar el IPLD, en el jueceo se obtuvo un índice KR-20 (con la fórmula de Kuder-Richardson) de .83, de tal manera que la confiabilidad que evaluaron los jueces fue muy alta; posteriormente, el Inventario 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 de la investigación.

Se encuestaron a 774 docentes y directivos de educación básica de Victoria de Durango. La distribución de los docentes según la variable género es:

- 475 docentes son mujeres.
- 299 docentes son hombres.

## **Resultados**

El análisis paramétrico realizado dentro del presente escrito, entre mujeres y hombres, se apoyó del programa estadístico computacional SPSS versión 17.0, utilizando la prueba *t* de *Student* para muestras independientes con varianzas homogéneas, dado que la probabilidad de homogeneidad fue mayor a .05 en todas las comparaciones.

De acuerdo a la estructura del cuestionario aplicado, en este trabajo se describe el análisis de las dimensiones liderazgo compartido y prácticas dispersadas de la variable liderazgo distribuido y su dependencia con la variable género, donde cada dimensión de dicha variable está compuesta por 22 ítemes, con lo cual se llegó al análisis de 44 ítemes.

De forma general, se puede deducir que el nivel de implicaciones del género respecto al ejercicio del liderazgo distribuido en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango es de 50%, 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 las implicaciones del género respecto al ejercicio del liderazgo distribuido es de nivel medio.

Para continuar con la descripción de los resultados, se agruparon los ítemes significativos según cada dimensión, resultando lo siguiente:

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

# de ítem	ítem	<i>p</i> (nivel de significancia)
1	Tengo libertad de actuar	.041
4	Decido libremente	.009
5	Cuento con libertad de elección	.042
16	Me expreso libremente	.006
14	Tomo la iniciativa	.015
8	Innovo dentro de la escuela	.006
11	Se comparte la toma de decisiones sobre las actividades académicas	.004
15	Se comparte la toma de decisiones sobre las acciones presupuestales	.004
18	Se comparte la toma de decisiones sobre las responsabilidades en la rendición de cuentas de los integrantes	.010

Al interpretar lo que ocurre entre mujeres y hombres dentro de la dimensión liderazgo compartido de la variable liderazgo distribuido, se puede determinar que, las mujeres no

cuentan con la misma autonomía con la que gozan los hombres dentro de las instituciones educativas, es decir, las mujeres no tienen ni la misma libertad de actuar, ni de decidir, ni de elegir y ni tampoco de expresarse libremente dentro de su centro escolar. Además, las mujeres también se ven limitadas ante los hombres en tomar la iniciativa dentro de la escuela y, de igual forma, en su capacidad para innovar dentro de la institución educativa.

En cuanto a la toma de decisiones compartida que debe existir dentro de la escuela, a las mujeres se les comparte menos la toma de decisiones institucionales en contraste con los hombres. A las mujeres se les comparte en menor medida la toma de decisiones sobre las actividades académicas, las acciones presupuestales y sobre las responsabilidades en la rendición de cuentas de los integrantes del centro educativo.

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.

# de ítem	ítem	<i>p</i> (nivel de significancia)
24	Se fomentan oportunidades de actualización	.014
27	Se promueve el ejercicio de la democracia	.020
28	Se fomenta la igualdad de los miembros	.006
29	Existe equidad con los integrantes	.036
30	Se promueve la solidaridad	.041
31	Se fortalece la colaboración de los integrantes	.012
32	Se promueve la apertura al diálogo	.022
33	Existe confianza para dialogar	.003
44	Se cuenta con una definición exacta de la dirección que debe seguir la realización de las actividades	.011
35	Existe comunicación entre los integrantes	.013
36	Existe motivación para el trabajo escolar	.043
40	Se procura la resolución de problemas	.027
42	Se procura el trabajo coordinado	.013

La anterior relación de ítemes significativos nos da a conocer que:

Sobre la segunda dimensión del liderazgo distribuido, prácticas dispersadas, se puede afirmar que las mujeres consideran que las oportunidades de actualización que se fomentan en la escuela no son las mismas respecto a las de los hombres.

En cuanto a la interacción que existe entre los integrantes de la escuela, se puede determinar que las mujeres expresan, a diferencia de los hombres, una menor promoción del ejercicio de la democracia, de la solidaridad y de la apertura al diálogo al interior de la escuela, una menor existencia de equidad, confianza y comunicación entre los integrantes de la escuela y de motivación para el trabajo escolar, así como un menor fomento a la igualdad entre los miembros de la comunidad escolar, un menor fortalecimiento de la colaboración entre los integrantes de la escuela y, por último, una menor definición en la dirección que debe seguir la realización de las actividades escolares.

Con respecto a la gestión vivida dentro de las escuelas, se puede mencionar que las mujeres identifican en menor medida la procuración de la resolución de la problemática escolar y del trabajo coordinado al interior del centro escolar, a diferencia de los hombres.

### **Conclusiones**

Las implicaciones del género respecto al ejercicio del liderazgo distribuido en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango presentan un nivel medio.

Las implicaciones del género respecto al ejercicio de un liderazgo compartido en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango muestran que las mujeres no cuentan con la misma autonomía con la que gozan los hombres, se ven limitadas ante los hombres en tomar la iniciativa dentro de la escuela, en su capacidad para innovar y, además, se les comparte menos la toma de decisiones institucionales en contraste con los hombres.

Las implicaciones del género respecto al ejercicio de prácticas dispersadas en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango muestran que las mujeres consideran que las oportunidades de actualización que se fomentan en la escuela no son las mismas respecto a las de los hombres, expresan, a diferencia de los hombres, una menor promoción del ejercicio de la democracia, de la solidaridad y de la apertura al diálogo al interior de la escuela, una menor existencia de equidad, confianza y comunicación entre los integrantes de la escuela y de motivación para el trabajo escolar, así como un menor fomento a la igualdad entre los miembros de la comunidad escolar, un menor fortalecimiento de la colaboración entre los integrantes de la escuela y, por último, una menor definición en la dirección que debe seguir la realización de las actividades escolares y, además, las mujeres identifican en menor medida la procuración de la resolución de la problemática escolar y del trabajo coordinado al interior del centro educativo.



## Referencias

- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.). *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Chen, Y. (2007). Teacher Leadership in Selected Elementary Schools in Texas: a Distributed Leadership Perspective. *UCEA. Conference Proceedings for Convention*. Disponible en: [http://coe.ksu.edu/ucea/2007/Chen\\_UCEA2007.pdf](http://coe.ksu.edu/ucea/2007/Chen_UCEA2007.pdf) consultado el 5 de enero de 2010.
- 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 Practic. 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.
- Harris, A. (2004). Distributed Leadership: Leading or Misleading. *Educational Management and Administration*, 32(1): 11-24.
- 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.tesisenxarxa.net/TDX/TDX\\_UJI/TESIS/AVAILABLE/TDX-0414108-125858/peris.pdf](http://www.tesisenxarxa.net/TDX/TDX_UJI/TESIS/AVAILABLE/TDX-0414108-125858/peris.pdf) consultado el 3 de noviembre de 2009.
- Sherer, J. (2008). Power in Distributed Leadership: How Teacher Agency Influences Instructional Leadership Practic. *Distributed Leadership Project*. University of Pittsburgh. Disponible en: [http://www.lrdc.pitt.edu/publications/pdfs/200804291835050.DL\\_Power\\_jzs.pdf](http://www.lrdc.pitt.edu/publications/pdfs/200804291835050.DL_Power_jzs.pdf) consultado el 30 de octubre de 2009.
- Spillane, J. & Sherer, J. (2004). *A Distributed Perspective on School Leadership: Leadership Practice as Stretched over People and Place*. Northwestern University. U.S.A. Disponible en: <http://www.sesp.northwestern.edu/docs/leadstretchSPISHE.pdf> consultado el 6 de enero de 2011.
- 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,%20H](http://www.distributedleadership.com/DLS/Publications_files/PUBLISHED.%20Spillane,%20H)

[ealey,%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) cncultado el 5 de enero de 2010.

SPSS *Statistics 17.0* (23-ago-2008). Copyright 1993-2007. Polar Engineering and Consulting, <http://www.winwrap.com/>

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/AVAILABLE/TDX-0621106-000957//cptj1de1.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0621106-000957//cptj1de1.pdf) consultado el 3 de noviembre de 2009.