

**LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS
MADRILEÑAS UN ESTUDIO DE CASOS**

**LIDERANÇA DISTRIBUÍDA EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS DE MADRID:
ESTUDO DE CASO**

**DISTRIBUTED LEADERSHIP IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN MADRID:
CASE STUDY**

Ingrid del Valle GARCÍA CARREÑO¹

RESUMEN: El objetivo de esta investigación es describir las cuatro dimensiones del liderazgo distribuido (DL) para conocer la percepción de los directores de dos de los centros de educación públicos y primaria de Madrid, España. **MÉTODO.** El diseño de la investigación es un estudio cualitativo con estudio de caso. El objetivo principal es comprender las cuatro dimensiones de LD y las acciones del Director(a) a través de dos casos representativos de escuelas públicas. Las técnicas utilizadas para recopilar información fueron el análisis documental, las entrevistas estructuradas en profundidad (con su respectiva guía) y la observación. La guía permite recoger la percepción que desarrollan los directores(as) en el contexto estudiado, y para conocer la relevancia que les otorgan. **RESULTADOS Y DISCUSIÓN.** Los resultados encontrados son muy amplios y corresponden con los dos directores (as) encuestados.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo distribuido. Escuelas públicas. Directores de escuelas. Estudio cualitativo. Estudio de casos.

RESUMO: O objetivo desta pesquisa é descrever as quatro dimensões da liderança distribuída (LD) para conhecer a percepção dos diretores de dois dos centros de ensino público e primário de Madri, Espanha. **MÉTODO.** O desenho da pesquisa é um estudo qualitativo com um estudo de caso. O objetivo principal é entender as quatro dimensões da LD e as ações do Diretor por meio de dois casos representativos de escolas públicas. As técnicas utilizadas para coletar informações foram análise documental, entrevistas estruturadas em profundidade (com o respectivo guia) e observação. O guia permite coletar a percepção desenvolvida pelos diretores(as) no contexto estudado e conhecer a relevância que eles lhes conferem. **RESULTADOS E DISCUSSÃO.** Os resultados encontrados são muito amplos e correspondem aos dois diretores pesquisados.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança distribuída. Escolas públicas diretores. Estudo qualitativo. Estudo de caso.

¹ Universidad Pablo Olavide (UPO), Sevilla – España. Investigadora y Doctora en Ciencias Sociales por la Facultad de Ciencias Sociales. Grupo de Investigación en Acción Socioeducativa (GIAS) (HUM 929). ORCID: <https://doi.org/10.21723/riaee.v16i1.13423>. E-mail: ivgarcar@alu.upo.es

ABSTRACT: *The objective of this research is to describe the four dimensions of distributed leadership (DL) to know the perception of the directors of two of the public and primary education centers in Madrid, Spain. METHOD. The research design is a qualitative study with a case study. The main objective is to understand the perception of four dimensions of DL and the actions of the Director through two representative cases of public schools. The techniques used to gather information were documentary analysis, in-depth structured interviews (with their respective guide) and observation. The guide allows you to collect the perception developed by the directors in the context studied, and to know the relevance they grant them. RESULTS AND DISCUSSION. The results found are very broad and correspond to the two directors surveyed.*

KEYWORDS: *Distributed leadership. Public schools. Directors of schools. Qualitative study. Study of cases.*

Introdução

El siglo XXI exige cambios, la escuela es un ejemplo de estos cambios al estar influenciada por las reformas políticas y curriculares de la globalización digital. Leithwood et al. (2006), Harris (2012) y Spillane y Diamond (2007), están de acuerdo en que el éxito del liderazgo de los directores y las formas de desarrollo y componente de vigilancia como el segundo elemento escolar más importante. La idea de LD está cada vez más extendida, tanto dentro como fuera del ámbito educativo (GRONN, 2002).

La LD desafía las suposiciones que rodean a las primeras teorías de liderazgo del "gran hombre" (STOGDILL, 1974; YUKL, 1981; BURNS, 2003). Mientras que las teorías tradicionales consideran que el liderazgo es una cualidad que poseen los individuos con determinados cargos, habilidades o carisma, los defensores de la LD consideran que el liderazgo está integrado en los procesos socioculturales "*distribuidos entre los líderes, los seguidores y su situación*" (SPILLANE et al., 2007, p. 11, traducción nuestra). La LD se utiliza para describir un entorno en el que las políticas y prácticas emergentes permiten a los actores independientes desarrollar una personalidad cooperativa y compartir líneas, dispersando el liderazgo en la institución (BOLDEN, 2011).

Hay algunos argumentos para la justificación y desarrollo del artículo, las nuevas demandas sociales que necesitan ser reformadas a nivel escolar, transformaciones que deben ser promovidas desde el interior de cada centro escolar. En esta situación, una dirección sólida es básica, las competencias y prácticas del equipo escolar y las funciones de innovación para lograr todas las funciones son básicamente construir una visión de LD. La institución LD es uno de los factores más prósperos que necesitan las escuelas para ser eficaces y lograr

resultados de calidad. Los directores y líderes escolares pueden influir y crear los contextos en los que esto ocurre (LEITHWOOD *et al.*, 2006).

La mayoría de los estudios afirman que el liderazgo escolar marca la diferencia en las facultades, uno de los factores más influyentes en el rendimiento académico de los alumnos y que representa el 25% de todos los efectos escolares (LEITHWOOD *et al.*, 2006). De hecho, si los directores implementan prácticas de LD, podrán impactar en los profesores y, además, mejorar los procesos y el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje en las escuelas (PONT *et al.*, 2009). Hulpia y Devos (2010) consideran que las prácticas de los profesores de LD deben estar cerca de las necesidades y oportunidades de los diferentes contextos socioculturales y organizativos de las escuelas. En algunos sectores (educación superior), en los que el concepto de LD ha cobrado importancia, ya se ha producido una reacción contra el término, ya que se considera parte de una estratagema retórica de las organizaciones para evitar consultar a su personal.

El concepto de LD presenta una perspectiva más sistémica, en la que la LD se considera un proceso social colectivo que surge a través de las interacciones de múltiples actores. La LD anima a los académicos a considerar la interacción entre las estructuras organizativas, culturales y sociales de una institución, así como la agencia individual o colectiva que las personas tienen en la configuración de esas estructuras (WOODS 2004).

Para Spillane y Diamond (2007), la perspectiva de LD implica básicamente dos aspectos, uno es el líder positivo y la práctica. El aspecto del líder positivo reconoce y tiene en cuenta el trabajo de todos los individuos que participan en la práctica de la dirección y la gestión, no sólo de los que tienen asignadas formalmente funciones de liderazgo. Por otro lado, el aspecto práctico se centra en la práctica de la dirección y gestión de cuadros como producto de las interacciones de los líderes, los seguidores y los aspectos escolares de su situación. Coincidiendo con esta investigación, estas características de liderazgo proporcionan un marco analítico para examinar la práctica cotidiana del liderazgo y la gestión, en lugar de detenerse en los líderes y en las estructuras, funciones y roles de liderazgo (GARCIA, 2019).

En los orígenes teóricos de la LD, se suelen citar una serie de conceptos clave, se estudia a Spillane y Gronn. Spillane (2012), identifica dos bases conceptuales de la LD: la cognición distribuida y la teoría de la actividad. La cognición distribuida representa la cognición y la experiencia humanas como íntegramente ligadas al contexto físico, social y cultural en el que se producen (HUTCHINS, 1995; LATOUR, 1987; LAVE; WENGER, 1991; LEONT'EV, 1981; PEA, 1993; RESNICK, 1991 apud SPILLANE; DIAMOND, 2007). El enfoque de la teoría de la actividad pone de relieve el modo en que la actividad humana se

activa y se ve limitada por factores individuales, materiales, culturales y sociales (BROWN; DUGUID, 1991; GIDDENS, 1979; 1982; VYGOTSKY, 1978; WERTSCH, 1991 apud SPILLANE; DIAMOND 2007).

Gronn (2000) distingue la cognición distribuida y la teoría de la actividad como conceptos clave dentro de la LD. En cuanto a la teoría de la actividad, se basa especialmente en los trabajos de Engeström (1999) (quien a su vez se basa en los trabajos de autores como Vygotsky (1978) y Leont'ev (1978; 1981), que propone un marco de análisis de la actividad situada como producto de interacciones recíprocas y mediadas entre "instrumentos", "sujetos", "objetos", "reglas", "comunidad" y "división del trabajo". Para Gronn (2000), la LD se ha convertido en el modelo de liderazgo normativamente preferido en el siglo XXI, el autor señala que: *"se ha prestado cada vez más atención académica y práctica a este modelo"* (p. 70, traducción nuestra). Como dice Gronn (2002), *"un punto de partida importante para entender el fenómeno es desvincularlo de la autoridad posicional"*. Sobre los líderes formales Bush (2008) dijo: El liderazgo puede surgir en cualquier parte de la organización y no se limita a los líderes formales (p. 20).

Según los resultados del estudio, se ha demostrado que la distribución de las funciones de liderazgo entre la comunidad, los profesores, la interacción social, la colaboración de los equipos de LD y las prácticas de liderazgo de LD, como el liderazgo participativo, afectan al compromiso organizativo. El LD puede crecer en cualquier parte de la organización y no se limita a los líderes formales.

Este modelo se refiere a una perspectiva del liderazgo como un fenómeno que implica a la organización en su conjunto. Para Bennett (2003) la LD aparece a finales de los años 90, cuando la definición de LD realmente surge. Harris (2012) afirma que la conceptualización de la LD oscila entre lo normativo y lo teórico, por lo tanto, la literatura que apoya que la definición de LD sigue siendo diversa y amplia.

El punto más relevante de la gestión de la organización educativa, ya que la actuación de los equipos directivos ha evolucionado a lo largo del tiempo, actualmente tiene como objetivo el equilibrio entre todos los miembros de la comunidad escolar y la mejora constante de los resultados académicos (LEITHWOOD; SEASHORE- LOUIS, 2011).

Metodología/Diseño de la investigación

El estudio empleó un diseño de investigación cualitativa con el uso de casos múltiples (STAKE, 2013). Los métodos de investigación cualitativa permitieron a los investigadores

obtener una comprensión más profunda de cómo la LD afectaba a los dos directores seleccionados en el contexto de sus respectivas escuelas. En cambio, la principal fuente de datos fueron las entrevistas en profundidad estructuradas con los directores. Se analizaron los datos institucionales y del Ministerio de Educación y Ciencia de España (EDUCA MADRID, 2019).

El tipo de estudio de caso utilizado se denomina estudio de caso instrumental. Los estudios de caso instrumentales se diferencian por el interés en conocer y comprender un problema más amplio a través del conocimiento de uno o varios casos concretos (STAKE, 2013). Uno de los puntos principales del método de estudio de casos es que explora un sistema contemporáneo limitado de la vida real (un caso) o múltiples organizaciones limitadas en el tiempo, a través de una recopilación de datos detallada y profunda que involucra múltiples fuentes de información y reporta una descripción del caso y los temas del mismo. Es importante destacar que la investigación de casos ha ganado reputación como metodología eficaz para investigar y comprender cuestiones complejas en entornos reales. Los proyectos de estudio de casos se han utilizado en diversas disciplinas, especialmente en las ciencias sociales y la educación, para abordar una amplia gama de cuestiones de investigación.

Dimensiones del liderazgo distribuido

En esta comunicación el LD es compuesto por cuatro dimensiones exhibidas en la Tabla 1 (GARCÍA, 2019).

Tabla 1 – Cuatro dimensiones de LD

Visión, misión y objetivos compartidos
Es el aspecto del LD que implica que todos están comprometidos con los objetivos compartidos de la institución con un sentido de propósito o visión a largo plazo. Se considera que la escuela tiene un conjunto de valores compartidos que guían los esfuerzos, promueven la confianza y el compromiso entre los profesores, los directivos, el personal administrativo y la comunidad educativa. La escuela es sensible a las necesidades de los estudiantes, los padres y la comunidad, y genera apoyo para ayudar a establecer y comunicar la dirección de la institución.
Prácticas de liderazgo distribuido
El trabajo se delega, el director asume que la suma del conjunto es mayor que las partes individuales ya que la toma de decisiones compartida y la colaboración se traducen en aprendizaje para la organización. El director considera que las formas participativas de liderazgo son las que mejor funcionan y que ello permite el acceso colectivo al conocimiento de la organización. En los procesos democráticos se emplea la comunicación regular informal y formal siempre que sea posible para resolver los conflictos de forma productiva.

Desarrollo profesional de profesores, complejidades de las tareas

Esta dimensión incluye la reflexión y el diálogo para delegar, orientar, capacitar y mejorar las habilidades y conocimientos de todos los profesores, además de crear una cultura común positiva y eficaz, así como proporcionar un currículo escolar consistente y coherente entre asignaturas y niveles, y un sistema de objetivos e incentivos. Las acciones de liderazgo contribuyen al desarrollo de las personas para avanzar productivamente en la institución. La gestión y el liderazgo se practican como un reflejo de la cultura, la ética y las tradiciones de la escuela. Además, incluye la planificación del desarrollo profesional del personal mediante la asistencia a seminarios, cursos, talleres, etc., y apoya la asignación de los recursos necesarios para promover los esfuerzos de mejora de la escuela.

Decisiones compartidas de la Organización

El trabajo se realiza sobre la base de la cooperación y no de la competencia, para promover la productividad en la escuela con una visión "holística" de la organización y con prácticas profesionales flexibles. Los miembros de la organización discuten y se ayudan mutuamente de forma espontánea en la resolución de problemas, mediante acuerdos para modificar determinadas estructuras organizativas y, a través de la participación de los padres, para tomar decisiones sobre la enseñanza y el aprendizaje de sus hijos en la escuela.

Fuente: Elaborado por la autora

Población y unidades de estudio

La población objeto de estudio es el conjunto de directores de primaria de los centros de la Comunidad Autónoma de Madrid, correspondientes a 244 centros de primaria públicos y 277 privados, según la base de datos de (EDUCA. MADRID, 2019).

Muestra del estudio

Se realizó un muestreo intencionado con dos directores. Seleccionar las escuelas en Madrid, en primer lugar, las dos escuelas primarias representan diferentes tipos de escuelas. En segundo lugar, las escuelas aportaron pruebas de innovación en programas, servicios y tecnología. En tercer lugar, los directores desempeñaron su función actual durante un periodo comprendido entre 2004 y 2017. El tamaño de las escuelas es representativo de la población del Municipio.

Con base en esos criterios, los casos de estudio seleccionados en esta investigación fueron las siguientes escuelas de la ciudad de Madrid:

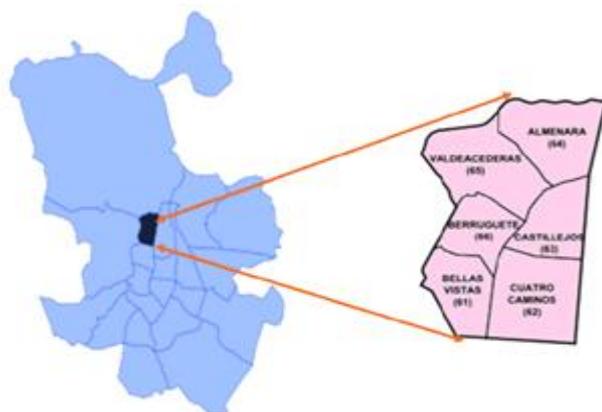
1. Estudio de caso n. 1: OG;
2. Estudio de caso n. 2: JV.

En cuanto al género de los directores de los casos estudiados, uno era del sexo femenino (escuela OG) y el otro del masculino (escuela JV). En el momento del estudio, la directora de OG tenía 40 años y el director de la JV 55 años. Los años de experiencia como directores en las respectivas escuelas eran variados. La directora de la escuela OG estuvo ocho años y JV 14 años. Las escuelas variaban en cuanto al tamaño de la población estudiantil. La escuela JV cuenta con 550 alumnos y la OG con 689.

Contexto comunitario y escolar

Los casos de estudio seleccionados fueron colegios públicos de primaria, ubicados en el municipio de Tetuán, en la capital de Madrid (Figura 1).

Figura 1 – Madrid Capital y Municipio de Tetuan



Fuente: Adaptado del Municipio de Madrid (2019)

Una de las escuelas es bilingüe. En lo que respecta a la población, Tetuán tiene 153.789 habitantes y una amplitud de 537,31 Km², distribuidos en el distrito oficial. Tiene bellos paisajes, cuatro vecinos, Castillejos, Almenara, Valdeacederas y Berruguete. Con relación a los residentes extranjeros, Tetuán tiene 69.036 habitantes, divididos principalmente entre ecuatorianos, dominicanos, rumanos y marroquíes.

Ambas escuelas tienen una tasa de aceptación muy alta, con pocos estudiantes no admitidos. En estas dos escuelas hay una gran diversidad de orígenes socioculturales y económicos de los niños y sus familias. La población estudiantil inmigrante de estos dos centros refleja los datos del censo. Hay un número importante de estudiantes inmigrantes procedentes de la República Dominicana, Colombia, Venezuela, Paraguay, Ecuador, Rumanía y Marruecos. Recientemente, ha habido una afluencia de estudiantes asiáticos.

Ambas escuelas cuentan con un servicio de alimentación, cuyo principal objetivo es ayudar a los padres de los alumnos a compatibilizar su vida familiar y profesional. Los colegios españoles también cuentan con asociaciones de madres y padres (AMPA), cuyo objetivo fundamental es representar los intereses de los padres, madres o tutores legales en los centros educativos de sus hijos. También se investigaron variables demográficas relevantes para las dos escuelas, como las tasas de abandono y finalización de los estudios y las tasas de desempleo. También se consideraron las políticas económicas más generales de España en relación con el funcionamiento de las escuelas.

Participantes e instrumentos de recogida de información

Se elaboró una guía de entrevista semiestructurada en profundidad. Se seleccionó el protocolo de entrevistas semiestructuradas en profundidad como forma de obtener una comprensión más profunda de las percepciones de los directores de los centros escolares, en lugar de otros métodos de recogida de datos. En los casos, se requirieron seis visitas (entre 2016 y 2018) para recolectar datos a través de entrevistas con el director y el turno de evaluación, así como por registros de observación (Tabla 2).

Hubo mayor profundización en las percepciones de dos casos en estudio (directivos, escuelas, organizaciones, comunidades...) fue mayor que con otros métodos de recogida de información. En el desarrollo del protocolo de entrevista, se presentaron preguntas para profundizar en las dimensiones de la LD. También se investigaron aspectos relacionados con variables demográficas y, en concreto, con el abandono escolar, el desempleo y las políticas económicas para atajar la actual crisis española. De este modo, se dio continuidad y coherencia a la investigación.

Al tratarse de una entrevista estructurada, todas las preguntas formuladas estaban previamente planificadas. Las preguntas se coordinaron con el guión realizado de forma secuencial y dirigida, basándose en las dimensiones de la LD.

Protocolo de entrevista

En los casos, fueron necesarias seis visitas (entre 2016 y 2018), para la recolección de datos, a través de entrevistas con el director y el turno de evaluación, así como por registros observacionales. Al tratarse de una entrevista estructurada, las preguntas se formularon previamente en función de las cuatro dimensiones de la LD. Las entrevistas se grabaron en

audio y se transcribieron digitalmente en Atlas.ti. También se recopilaron las notas de la investigadora.

El proceso de análisis constó de cuatro fases, a saber, (i) Contacto primario con el documento (Organización, clasificación y lecturas iniciales de la información); (ii) Preparación del documento; (iii) Análisis (construcción, asignación y definición de categorías de primer y segundo orden [selección de unidades de análisis, asignación de códigos, relación de códigos] y creación de redes); y, (iv) Interpretación analítica (descripción de los Hallazgos o teorización) (GARCÍA, 2019).

El uso de Atlas-ti permitió desarrollar el análisis de contenido, que es una técnica adecuada para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa del contenido manifiesto o implícito de una fuente de datos como las entrevistas. Esta investigación se configuró con la unidad hermenéutica llamada LD, una unidad hermenéutica es un archivo generado por Atlas-ti.

Entre las ventajas de las entrevistas tenemos que la honestidad de las respuestas a los ítems es muy alta, así como que la información recogida es más completa y de mejor calidad.

Tabla 2 – Guía de entrevistas en profundidad

Datos personales y profesionales	Corresponde a las variables descriptivas establecidas en la escala, como son la edad, el género, el cargo desempeñado, los años de experiencia en el mismo cargo, la experiencia docente o la formación entre otros, la forma de ingreso al centro.
La escuela y su contexto	Esta parte no corresponde a ninguna de las dimensiones de la escala, pero para los estudios de caso, es una información relevante, al conocer el contexto en el que se desarrollan las prácticas de liderazgo distribuido, exponiendo aspectos relacionados con las particularidades del centro (ubicación, tamaño, antigüedad, personal, número de alumnos, profesores, etc.), y las características de los alumnos y sus familias (nivel social, económico y cultural).
Manejo de la historia, la formación y la experiencia	Se profundiza en la historia profesional de los entrevistados, conociendo así su trayectoria. ¿Cómo ha llegado a su actual puesto? ¿Cuál es su trayectoria docente? ¿Tiene experiencia previa en el área de dirección?
Cultura escolar	Se trata de la definición de la escuela y su cultura por parte de los directivos. También es importante considerar el seguimiento de la gestión por parte del equipo directivo, los cambios y si éstos han sido importantes para el funcionamiento de la escuela.
Defina el curso	Aborda los aspectos organizativos y si el equipo considera que ha trazado un rumbo. Es uno de los aspectos importantes del liderazgo distribuido.
Programas institucionales	Investiga los aspectos de mejora en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el trabajo en equipo con los profesores. Análisis de las acciones que implementan los encuestados para ayudar a los docentes a mejorar su práctica en el aula, qué acciones realizan para promoverla y qué estrategias llevan a cabo para promover la formación continua de los profesionales que trabajan en su centro educativo.
Desarrollar personas	Existe o se promueve el desarrollo profesional de los profesores (incluyendo recompensas monetarias y no monetarias, como el reconocimiento público del trabajo de los profesores).

Rediseñar la organización	Se considera que si la organización ha sido rediseñada, puede explicar cómo fue ante los puntos favorables o desfavorables.
Prácticas de LD	Esta parte pretende considerar que su liderazgo es el resultado del esfuerzo de aplicar las Nuevas prácticas en las estructuras existentes. ¿Cómo se puede calificar de líder?
Organización escolar	Se trata de obtener información relacionada con el trabajo de los miembros de la estructura formal para que los profesores puedan colaborar en las estrategias de enseñanza.
Visión escolar	La visión se refiere a la existencia de creencias colectivas del personal que trabaja en una escuela. Se trata de entender si los profesores participan en la visión de la escuela, su misión y sus objetivos educativos.
Incentivos y reconocimientos	Existen o se promueven los incentivos y el reconocimiento (incluidas las recompensas monetarias y no monetarias, como el reconocimiento público de la labor de los Profesores Principales).
Valora la cooperación y el compromiso	Creencias y valores compartidos que parecen estar asociados a la reflexión y al diálogo como base para una buena toma de decisiones sobre el propio trabajo y ámbito de influencia; así como al compromiso y a los objetivos individuales o unitarios, pero no a los de toda la organización.
Participación	Participación en reuniones con los profesores para alcanzar los objetivos con los líderes en la mejora del rendimiento académico.
Comunidad	Se abordan los puntos que se refieren a la relación entre la escuela y otras instituciones de la sociedad, se espera saber con qué entidades colabora y, más concretamente, cuáles son los objetivos y procedimientos utilizados para iniciar y mantener estos contactos. También se pretende conocer la relación con otras escuelas; así como, en la relación con los padres de los alumnos y en las actividades del centro.

Fuente: Notas de investigación de la autora

En cuanto al procedimiento de aplicación de la entrevista, se mencionó al principio a los encuestados lo que se estaba investigando (guión de la entrevista estructurada), por qué y para qué, para generar un clima de confianza y, por tanto, un mayor grado de sinceridad en las respuestas que se daban.

También se les informó de la confidencialidad de la información y de que sus argumentos eran valorados y sus opiniones perfectamente comprendidas. El procedimiento utilizado en esta investigación se llevó a cabo en cuatro etapas:

1. Comprender los datos.
2. Integración de cada categoría con sus propiedades.
3. Para delimitar los resultados de la investigación.
4. Recopilación de la redacción de los resultados, tras un proceso de relación comparación y reducción de los incidentes sobre cada categoría.

Resultados

Dos escuelas públicas y dos formas diferentes de ver la gestión escolar

Sobre la historia de la escuela, la Directora de la OG afirmó:

La OG fue inaugurada el 13 de agosto de 1976 por el presidente Adolfo Suárez, primer presidente demócrata (1976-1981) tras la dictadura del general Francisco Franco. La OG nació con la democracia cuando incluso el municipio de Tetuán estaba en proceso de urbanización. (traducción nuestra)

Actualmente, los alumnos inmigrantes representan 44% (268) de un total de 689 alumnos. Sobre el cuerpo docente, la directora de la escuela explica que:

Me centré en intentar incluir algo con LD al menos dos o tres veces por semana. He elaborado un calendario, los profesores y yo, en el que cada dos semanas cada equipo de grado tiene la oportunidad de planificar juntos. Siempre asisto a esas reuniones con ellos y lo considero un papel de liderazgo distribuido. Establezco un bloque de tiempo, cada día que estoy en un grado, de una hora u hora y media cada mañana. Siempre estoy pendiente de eso. (Directora OG, tradução nossa).

Hay 10 profesores de educación infantil en la escuela. Hay 12 profesores de primaria y seis de inglés que cubren los grados uno a seis en la escuela. Hay 24 aulas en la escuela. Existe un equipo de orientación educativa y psicopedagógica (EPPO), formado por una psicóloga y una profesora de servicios técnicos a la comunidad (PTSC). La OG se considera un centro común con atención a alumnos con necesidades educativas especiales, programa de compensación educativa, proyecto de Aula TGD y proyecto de Bilingüismo. Debido a estas características, la asistencia a la EPPO del sector es prioritaria por los dos perfiles profesionales de orientación educativa y servicio a la comunidad (PTSC). En estas dos escuelas hay una gran diversidad de orígenes socioculturales y económicos de los niños y sus familias.

La directora de la OG y un enfoque para la mejora de la escuela

Mi experiencia profesional como docente en la escuela pública comenzó hace más de diecisiete años, ejerciendo mi labor docente en cinco centros de la comunidad de Madrid, ubicados en diferentes entornos sociales, con alumnos heterogéneos y con diferentes culturas organizativas. En dos de ellos participando activamente como miembro del Consejo Escolar, coordinador de los cursos del Ciclo seis, colaborando estrechamente con todos los recursos del entorno, Ayuntamiento, centro de salud, trabajadora social, escuela de padres etc. Con un alto grado de satisfacción en la consecución de los objetivos propuestos. (Directora OG, traducción nuestra).

La dimensión de la misión, visión y compartimento de objetivos (MVSG) se basa en un currículo escolar consistente:

Somos uno de los mejores centros bilingües, tenemos el proyecto comunitario de implantación del bilingüismo, vamos por el cuarto curso, ahora estamos concretando las fechas para los exámenes de segundo y tercero de las pruebas externas de idiomas porque es un proyecto en desarrollo y que va bien y que beneficia a todo el colegio. (Directora OG, traducción nuestra).

De la dimensión MVSG, la directora considera atractivo y desafiante:

Creo que el liderazgo distribuido se describió como colaborativo; involucrado con la visión, los objetivos, la misión, el tono y la dirección; implicando la toma de riesgos y el cambio, y enfatizando la interacción con la gente. Me considero un líder de líderes, hemos recibido mucha formación al respecto por parte del Supervisor. Quiere que los profesores tengan mucha autonomía, y no tengo ningún problema con ello, siempre que se atengan a lo que es apropiado y cumplan nuestra misión. (Directora OG, traducción nuestra).

La segunda dimensión analizada fue la toma de decisiones compartida (DC). El entrevistado dijo que las decisiones se resumían de la siguiente manera:

Estoy de acuerdo en que la LD significa trabajar juntos, planificar y compartir decisiones e ideas, esto ocurre en nuestras escuelas. Creo que una palabra muy importante en el contexto de compartir el liderazgo es trabajar como parte de un equipo la mayor parte del tiempo. Además, estoy proporcionando estructuras y procesos de mediación fáciles de usar para capacitar a las personas en relación con el intercambio de decisiones que afectan profundamente a sus vidas. Todos los profesores participan en las decisiones que afectan a toda la escuela. En la escuela OG existe una cultura que anima a todo el personal a hacer sugerencias e iniciar nuevos proyectos/ideas, donde todos tienen un sentido de propiedad para la escuela y su misión. En la estructura participativa, la promoción del trabajo colaborativo, el fomento de la productividad y la visión holística. (Directora OG, traducción nuestra).

En cuanto a la estructura participativa, se puede destacar que OG tiene un diseño organizativo que permite incorporar a los diferentes actores del proceso educativo en la toma de decisiones (dirección, profesores, alumnos, padres). En relación con estos factores, la directora declaró:

También tenemos un equipo de colaboración, que organiza muchas actividades con los padres, algunas fiestas y la comunidad educativa también forma parte del centro, aunque lo más importante se canaliza a través del consejo escolar y la participación de los padres en el consejo escolar. (Directora OG, traducción nuestra).

En cuanto a la tercera dimensión de la práctica del liderazgo distribuido (PLD), la directora afirmó:

Estas prácticas se identificaron en un espectro que va desde la inexistencia en la escuela, por un lado, hasta un estatus bien establecido o refinado, por otro. Además, a pesar de la variación dentro y a través de la escuela en sus respuestas, surgieron varios temas que merecen una mayor exploración: la supervisión y el apoyo a las responsabilidades de aprendizaje de los estudiantes de los profesores individuales, el trabajo en equipo y las estructuras y sistemas como los departamentos de las asignaturas y las posiciones de responsabilidad. (Directora OG, traducción nuestra).

En cuanto a la cuarta y última dimensión, el Desarrollo Profesional (DP), la directora de la OG declaró:

[...] que se basa en la formación, los recursos, la tecnología, el plan de estudios, la motivación y la complejidad de la tarea. (Directora OG, traducción nuestra).

Existe el desarrollo profesional que proporciona un currículo escolar consistente en la mejora de la educación, la innovación en la educación musical. El proyecto Informática aplicada a la educación musical demostró en su momento que los alumnos tenían gran interés por los recursos informáticos y ha servido para acercarse a la educación musical con la ayuda de otras herramientas. El objetivo general es utilizar las TIC como recurso didáctico para reforzar los contenidos curriculares de la educación musical en el tercer ciclo de primaria. Además de poner en práctica nuevos enfoques pedagógicos y didácticos, para facilitar la innovación educativa y adaptar el trabajo de alumnos y profesores a las nuevas necesidades educativas y a su entorno sociocultural.

El Director de la JV evaluó la diversidad e integración

La escuela se fundó en 1922, cuando el Ayuntamiento de Madrid aprobó un plan para construir seis grupos escolares: Méndez Álvaro (luego llamado Menéndez Pelayo), Chopa (entonces Joaquín Costa), Antonio López (Concepción Arenal), Moncloa (Pérez Galdós), Ventorrillo (Pardo Bazán) y Bravo Murillo (Jaime Vera). El estilo de la arquitectura se denomina Mudéjar por el uso del ladrillo que se ve en sus arcos.

La enseñanza básica está organizada en dos secciones (equipos pedagógicos): La primera corresponde a los cursos de 1º, 2º y 3º año, mientras que la segunda clase corresponde a los cursos de 4º, 5º y 6º año.

El director de la JV fue cuestionado sobre su preparación y antigüedad en la escuela y él comentó lo siguiente:

Empecé en 1978, empecé como profesor y empecé en puestos de dirección en el año 92, en la escuela IZ, fui director del centro, estuve en esa escuela durante ocho años me trasladé a la escuela JV y aquí estoy desde el año 2000, es decir catorce años. (Director JV, traducción nuestra).

Respetando la diversidad

Sobre la dimensión misión, visión y objetivos compartidos (MVSG), el director se caracteriza por valorar la diversidad y la sensibilidad hacia las necesidades de las familias y el rediseño de la organización. El Director de la JV explicó más a continuación:

Estoy seguro de que el comentario inicial anterior establece el tono del liderazgo distribuido como un concepto inclusivo, no relacionado específicamente con funciones formales o puestos de responsabilidad. Ahora, casi todo el mundo en la escuela tendrá autoridad delegada para un área específica o se encargará de organizar algo. Creo que se intenta desarrollar la capacidad de liderazgo de las personas precisamente a través de las funciones específicas que desempeñan. Se trata de mirar toda la gestión, es todo el aspecto del equipo, liberar el potencial y eso se puede canalizar en diferentes roles en diferentes momentos. (Director JV, traducción nuestra).

En la dimensión PLD, se asocia con la contribución a la institución por parte de los profesores que asumen nuevos roles de liderazgo y con aquellos PLD como estrategia para acceder al conocimiento colectivo de la organización.

En cuanto a la tercera dimensión, el CD en la escuela JV se caracteriza por la falta de una visión holística, pero si hay una visión curricular, trabajo cooperativo, rediseño de la organización y existencia de prácticas profesionales enriquecedoras.

Dos de los objetivos principales de la escuela son la adquisición de competencias en una o más lenguas extranjeras y de competencias básicas en tecnologías de la información y la comunicación. También están muy preocupados por el abandono de los estudiantes. Sobre la tasa de abandono escolar y otras influencias negativas en la escuela como resultado de la reciente crisis económica, añadió:

Al principio fue un poco difícil, mucho más que difícil, fue un cambio brusco; porque cuando llegué al colegio en el año 2000, hablando de 600 alumnos que había en el colegio, pues había 400, 450 españoles, 150 extranjeros. Al año siguiente, en 2001, prácticamente lo igualó. Y en el año 2002 era al revés, prácticamente el 75%-80% de la población estudiantil no es española y el resto, sí, española. (Director JV, traducción nuestra).

El director describió el impacto negativo de alta tasa de movilidad estudiantil de la siguiente manera:

El problema es que el curso comienza con veinticinco alumnos y a lo largo del curso se han ido ocho o nueve y han llegado otros diez o doce, ese es el problema: cuando un alumno se incorpora al aula de primaria procedente de un sistema educativo diferente al nuestro y, en muchos casos, con conocimientos y habilidades bastante más relajados. (Director JV, traducción nuestra).

Sobre el impacto de los varios procesos de decisión, el director refirió las ventajas y desventajas de la siguiente manera:

Lo que yo entiendo por liderazgo compartido distribuido es que la mayoría de las personas, si no todas en el edificio, tendrían la sensación de liderar algún aspecto de la vida escolar. Desde luego, no creo que haya que ocupar un puesto de responsabilidad para compartir el liderazgo de la escuela. (Director JV, traducción nuestra).

El Director de la JV articuló la idea de que la lectura es un factor esencial para el enriquecimiento intelectual y constituye una actividad fundamental en la educación y es una de las principales herramientas de aprendizaje cuyo dominio abre las puertas a nuevos conocimientos.

Consideraciones finales

Cabe destacar que la principal fortaleza de este estudio de caso es que aporta datos relevantes sobre la realidad de la LD en dos colegios de Madrid. El examen crítico de los hallazgos de este estudio contribuirá al cuerpo de investigación más amplio en esta área. En este estudio de caso, los resultados de la investigación no pretenden ser definitivos y tienen varias limitaciones (STAKE, 2013).

Las perspectivas sobre la LD desarrolladas en este artículo tienen implicaciones para la investigación sobre el liderazgo escolar y los esfuerzos para mejorar la PLD. Este estudio de casos múltiples ofrece una visión importante de las perspectivas de dos directores relacionadas con sus prácticas de liderazgo cotidianas.

Investigaciones anteriores establecieron que el apoyo activo de los directivos escolares es esencial para la mejora e innovación de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los directivos escolares (HARRIS; DEFLAMINIS, 2016).

En esta investigación, ambas la escuelas demostraron que el comportamiento y la actitud de la persona que asume funciones de gestión en la institución son un elemento fundamental que determina la existencia y la calidad de los proceso de cambio en la

institución. Entrando por medio del proyecto de dirección en Madrid, es importante, para que los profesores sean elegidos.

Uno de los principales hallazgos de este estudio de caso es que ambos directores han profundizado en su comprensión de la LD como resultado de los profundos cambios sociales en sus centros y comunidades debido a la actual crisis económica en España y las consecuencias sociales relacionadas para los estudiantes y las familias. La inclusión de alumnos, producto de la inmigración en ambas escuelas, implica un trabajo social de integración y altos valores de comunicación.

La prioridad aquí es lógicamente la asignatura curricular, por lo que el niño tiene que aprender idiomas, matemáticas, geografía, historia, pero lo principal es aprender a ser ciudadano, a estar con los demás, a comportarse con los demás, a respetar a los demás y que tenemos suerte porque, como decíamos antes, al haber tanta variedad de culturas, tanta variedad de nacionalidades, hay que aprender a respetar al compañero porque hay cinco, ocho, diez nacionalidades diferentes en cada clase. (Director JV)

Ambas escuelas se caracterizan por tener un LD con altos niveles de participación de los estudiantes y un enfoque inclusivo de la diversidad. También demuestra el compromiso de los directores, ante los diversos retos sociales y económicos de los alumnos, entre los que se encuentran alumnos en situación de pobreza, alumnos extranjeros y españoles de diferentes orígenes culturales, especialmente de América Latina y Europa Central; alumnos con necesidades educativas especiales, transitorias y permanentes; y, alumnos afectados psicológicamente por situaciones familiares de abandono o violencia.

La directora de la OG observa, con relación a la mejora de la educación para el refuerzo del lenguaje y de las matemáticas:

Tenemos agrupamientos flexibles hasta sexto de primaria, en matemáticas y en idiomas sólo en primero, porque consideramos que primero, distribuimos los recursos donde más se necesitan y segundo porque consideramos que en idiomas es mejor que todos los alumnos estén en un grupo. Porque enriquece, porque y cuando se limitan las clases en la competencia curricular las clases inferiores empobrecen un poco el idioma y vimos que no era la situación más óptima. Lo mantenemos primero porque es cuando están aprendiendo la escritura y si hay una diferencia sustancial. (Directora OG, traducción nuestra)

Ambos directores coordinan diversos proyectos de mejora del Centro en sus respectivas escuelas. En el caso de OG, hay iniciativas especiales relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación, pero también programas relacionados con las ciencias experimentales y el bilingüismo. En la JV, los alumnos acuden a otros centros,

participando en el intercambio de experiencias entre ellos. También se relacionan con la gestión educativa de la que dependen, a la que responden, ya sea en la organización de sus recursos humanos, el apoyo a la enseñanza, etc. Las diferentes administraciones son un apoyo para los centros, pero también buscan vínculos con la sociedad, por ejemplo: a través de organizaciones no gubernamentales, asociaciones, etc. (ARIAS; CANTÓN, 2006).

Para el director de la JV, la prioridad es la gestión del currículo expresada a través de un enfoque en los objetivos y criterios de aprendizaje. Uno de los rasgos más positivos del director de la OG es el compromiso mostrado en la interacción con todos los miembros de la comunidad escolar interna y externa. La escuela destaca por un gran número de premios dentro de la comunidad madrileña. Este enfoque ha promovido no sólo la distribución del liderazgo, sino también la distribución social y la influencia y reputación de la escuela de otras maneras.

Como se identifica en la literatura, el director es influyente en la toma de decisiones en varios grupos educativos (por ejemplo, el AMPA, un centro que consiguió becas para comedores, concursos) (HARRIS, 2012; GRONN, 2002). En el ejercicio de la LD se involucra a todos los miembros de la comunidad, para que se comprometan con las dimensiones y el diseño de la escuela (SPILLANE, 2007).

La escuela OG se destaca por generar mejoras en el currículo educativo, con énfasis en el fortalecimiento del lenguaje y las matemáticas; actividades especiales y proyectos innovadores en la enseñanza de la música y la tecnología.

Se observa que la directora expresó su compromiso con la promoción de la equidad y la justicia social. En consonancia con las ideas articuladas por Ross y Berger (2009), el compromiso social, ético y político con la educación pública es esencial para nivelar las desigualdades presentes en la sociedad.

Ambos los directores consideran y demuestran con hechos que lo importante es enriquecer y distribuir el compromiso con la educación de los alumnos a través de las herramientas disponibles en la escuela, a pesar de las muchas dificultades.

En este sentido, Gómez (2019) sostiene que la metodología activa tiene entre sus pilares fundamentales la llamada "renovación metodológica". Hay que tener en cuenta la renovación pedagógica desarrollada en España, estudiada a través de algunas de las escuelas más emblemáticas del panorama pedagógico.

La JV trabaja con valores enfocados en moldar justicia, solidaridad y tolerancia; desarrollar las capacidades críticas y el espíritu crucial; educar en el respeto al medio ambiente y desarrollar el espíritu emprendedor. En este punto, el Director JV señala:

Lo más importante en estos tiempos es enseñar los valores de la filosofía de la formación para la paz, la cooperación y la solidaridad entre los pueblos. La escuela debe educar para la vida y desarrollar en los alumnos las capacidades y competencias necesarias para una participación social activa. Debe contribuir a la concienciación de todos en la construcción de un mundo mejor, más justo y más humano dentro de una sociedad democrática, libre, justa, responsable y pacífica (Director JV, traducción nuestra).

Conclusiones

La perspectiva distribuida también sugiere formas de pensar en cómo intervenir para cambiar la práctica del liderazgo escolar. En lugar de proponer el desarrollo, la articulación y la difusión de un modelo de tarea genérico y neutro para el contexto que guíe los movimientos que deben hacer los líderes, aboga por el desarrollo de un rico conocimiento teórico de la práctica que sea sensible al contexto y a la tarea.

La dirección de OG tiene fuertes características que la acercan al líder institucional. Centrado en el MVSG. La Directora tiene respuestas claras y oportunas a los problemas que se han planteado a lo largo del desarrollo de su carrera profesional en el centro.

La síntesis de la percepción del principio de las cuatro dimensiones de la LD es: la DC es la estructura participativa, la promoción del trabajo colaborativo, la promoción de la productividad y la visión holística. MVSG son todos aquellos compromisos con los objetivos institucionales, objetivos orientados a las necesidades de los estudiantes, las familias y la estructura. El PLD se refiere a la distribución de las tareas, el uso de las competencias, la delegación del liderazgo, la responsabilidad, la comunicación a todos los niveles y el acceso al conocimiento colectivo y, por último, el desarrollo profesional se basa en la formación, los recursos, la tecnología, el plan de estudios, la motivación y la complejidad de la tarea.

El director de la JV no sólo revisa, sino que también tiene en cuenta que todo se ajuste a la norma. El Director entiende la importancia de su papel específico como comunicador o facilitador de la colaboración. Comprendió la importancia de compartir las decisiones en lugar de ejercer un liderazgo descendente y, de este modo, fomenta la cooperación en la realización de tareas, promueve la comunicación y la integración del grupo.

En el contexto de la PLD, los profesores que asumen nuevos papeles de liderazgo tienen mayor acceso al conocimiento colectivo de la organización. En lo que respecta a la DC, ellos se caracterizan por la falta de una mentalidad holística, pero comparten una visión

curricular común, compromiso con la cooperación y son receptivos al rediseño de la organización que irá enriquecer sus prácticas profesionales.

Actualmente hay muchas definiciones e interpretaciones sobre la LD, pero pocas son claras y las definiciones existentes parecen divergir unas de las demás, como es el caso del área de reestructuración organizacional, enfoca gran parte de la investigación, en las concepciones de LD, como estructuras horizontales, orgánicas y multifuncionales remplazan estructuras jerárquicas (DAY, 2000; GARCIA, 2019). Datos de diferentes estilos de instituciones de enseñanza confirman la idea de que algunas prácticas de liderazgo son valerosas, en casi todos los contextos (LEITHWOOD; SEASHORE-LOUIS, 2011). Para Spillane *et al.* (2007) hay una perspectiva de LD, que reconoce la existencia de varios líderes y conforme explicado por Harris (2012), las actividades son ampliamente compartidas dentro y entre la organización.

REFERENCIAS

ARIAS, A.; CANTÓN, I. **Leadership and management of educational centers**. Barcelona: Davinci Continental, 2006.

BENNETT, N. **Distributed leadership Full report**. United Kingdom: Nottingham, National College for School Leadership, 2003.

BOLDEN, R. Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. **International journal of management reviews**, v. 13, n. 3, p. 251-269, 2011.

BURNS, M. **Transforming leadership**. New York, NY: Atlantic Monthly, 2003.

BUSH, T. **Leadership and management development in education**. Sage. Hawker Brownlow Education, 2008.

DAY, D. Leadership development: a review in context. **Leadership Quarterly**, v. 11, n. 1, p. 581-613, 2000.

GARCÍA, I. **El liderazgo distribuido y la percepción de los equipos directivos de las escuelas públicas de educación primaria madrileñas**. Tesis (Doctorado en Ciencias Sociales) – Universidad Pablo Olavide, Spain, 2019.

GRONN, P. Distributed properties: a new architecture for leadership. **Educational management & administration**, v. 28, n. 3, p. 317-338, 2000.

GRONN, P. Distributed Leadership. **Second International Handbook of Educational Leadership and Administration**, v. 1, n. 2, p. 653-696, 2002.

HARRIS, A. Distributed leadership: implications for the role of the principal. **Journal of Management Development**, v. 31, n. 1, p. 7-17, 2012.

HULPIA, H.; DEVOS, G. How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. **Teaching and teacher education**, v. 26, n. 3, p. 565-575. 2010.

JONES, S.; HARVEY, M.; LEFOE, G.; RYLAND, K. Synthesizing theory and practice: Distributed leadership in higher education. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 42, n. 5, p. 603-619, 2014.

LEITHWOOD, K.; DAY, C.; SAMMONS, P.; HARRIS, A.; HOPKINS, D. **Seven strong claims about successful school leadership**. Nottingham: DfES/NCSL, 2006.

LEITHWOOD, K.; SEASHORE-LOUIS, K. **Linking leadership to student learning**. San Francisco: John Wiley y Sons, 2011.

PONT, B.; NUSCHE, D.; MOORMAN, H. **Improve school leadership: policy and practice**. Paris: OECD Publishing, 2009.

SPILLANE, J.; DIAMOND, J. **Distributed leadership in practice**. New York: Teachers College Press, 2007.

SPILLANE, J.; CAMBURN, E.; PAREJA, A. Taking a Distributed Perspective to the School Principal's Workday. **Leadership and Policy in Schools**, v. 6, n. 1, p. 103-125, 2007.

STAKE, R. Estudios de casos cualitativos. *In*: **Manual de investigación cualitativa**. Gedisa, 2013. p. 154-197.

STOGDILL, R. **Handbook of leadership**. 1. ed. Free Press, 1974.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Prentice-Hall, 1981.

WOODS, P. Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. **International journal of leadership in education**, v. 7, n. 1, p. 3-26, 2004.

Cómo referenciar este artículo

GARCÍA CARREÑO, I. V. Liderazgo distribuido en las organizaciones educativas madrileñas: un estudio de casos. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 16, n. 1, p. 189-209, jan./mar. 2021. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v16i1.13423>

Enviado el: 03/07/2020

Revisiones requeridas: 17/04/2020

Aprobado el: 19/05/2020

Publicado el: 02/01/2021