



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

La distribución del liderazgo en los centros escolares efectivos:

Caso Centro Las Américas

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

con acentuación en Educación Superior

presenta:

Vanessa Alejandra Valadez Gutiérrez

Asesor tutor:

Jesús García Sebastián García Álvarez

Asesor titular:

Kathryn Singh Wood Howe

León, Guanajuato, México

Abril, 2011

Agradecimientos

A Dios, por proveerme de talentos y permitirme utilizarlos en beneficio de mi crecimiento personal, laboral y profesional, por dejarme vivir este momento.

A mi esposo, por su admirable e inagotable comprensión y paciencia, por ser mi motivación y ejemplo, por el acompañamiento en las desveladas, el estrés y también en los logros y satisfacciones, por ser mi apoyo incondicional, por todo el amor que me brinda en cada detalle.

A mis hijos, Juan Pablo, Mateo y el nuevo bebé que viene en camino, para que cuando estén en posibilidades de hacerlo, lean en estas líneas el gran significado que le otorgan a mi vida y el gran deseo que inspiran en mí para prepararme y ser una mejor mamá para ellos, para que sepan que los amo infinitamente y son la gran felicidad de mi vida.

A mi mamá, mis suegros, mis cuñados, concuños y sobrinos, a mis amigos, a todos los que creyeron que podría alcanzar esta meta, a los que me brindaron un espacio de su tiempo para poderme dedicar al estudio aunque eso implicara no estar del todo presente, faltar a alguna reunión, estudiar mientras comían, o pedirles apoyo para cuidar a mis pequeños; detalles de gran ayuda que son invaluable y por los que siempre les estaré agradecida.

A mis profesores que me han compartido sus conocimientos, me han orientado y apoyado en este camino que no ha sido nada sencillo.

A mis compañeros, por dejarme aprender de ellos, por compartirme experiencias, por su disposición y entrega, especialmente a Lore, Ali, Os, Caty, Erika, a quienes siempre recordaré con gran cariño.

Resumen

La investigación sobre liderazgo distribuido ha sido de gran interés para el ámbito educativo, generando prácticas para beneficiar los procesos de enseñanza y aprendizaje, la supervisión y evaluación educativa, así como el replanteamiento de una estructura organizativa que le haga funcionar de una manera más efectiva. Sin embargo, la relación del impacto directo entre el ejercicio del liderazgo distribuido y la mejora en el proceso de enseñanza – aprendizaje es todavía un campo de investigación que aún tiene mucho por aportar. La metodología empleada en esta investigación es la del método de casos. Conforme a la aplicación de este método cualitativo se ha podido obtener información de suma valía para el entendimiento del fenómeno del liderazgo distribuido, y su ejercicio práctico en estructuras organizacionales que funcionan específicamente en el ámbito educativo.

Se seleccionó una escuela de León, Guanajuato, México, que forma parte del Sistema Avanzado de Bachillerato y Educación Superior en el Estado de Guanajuato, SABES llamada Centro de Bachillerato Las Américas. Se aplicaron los instrumentos determinados para el estudio al jefe de centro, nueve profesores y el coordinador de zona, cuyos datos permiten hacer un contraste con la teoría previamente conocida sobre liderazgo distribuido y cuyos resultados son el tema central de esta tesis que a continuación se presenta. Este trabajo no pretende más que hacer una pequeña contribución para la comprensión de la vivencia del liderazgo distribuido en la práctica educativa y cómo su identificación influye en la propia organización y contribución de cada persona que integra la comunidad educativa.

Tabla de contenidos

Capítulo 1. Planteamiento del problema.....	4
1.1 Introducción	6
1.2 Antecedentes	6
1.3 Planteamiento del problema	11
1.4 Objetivos	14
1.5 Justificación	15
1.6 Limitaciones del estudio	18
Capítulo 2. Marco Teórico.....	20
2.1 Liderazgo	20
2.2 Liderazgo en la educación	25
2.3 Liderazgo distribuido	30
2.4 Liderazgo distribuido como pauta de cambio	39
Capítulo 3. Metodología.....	50
3.1 Método y enfoque	50
3.2 Participantes	52
3.3 Instrumentos de investigación	53
3.4 Procedimiento para la recolección de datos	56
3.5 Estrategia para el análisis de datos	59

Capítulo 4. Análisis de resultados.....	61
4.1 Descripción de la institución educativa	61
4.2 Filosofía institucional	66
4.3 Historial académico	67
4.4 Presentación del caso	69
4.5 Hallazgos principales	83
Capítulo 5. Conclusiones.....	88
Referencias.....	96
Anexos.....	100
Anexo 1. Transcripción de la entrevista realizada al jefe de centro	100
Anexo 2. Transcripción de la sesión realizada para el grupo de enfoque	109
Anexo 3. Transcripción de la entrevista realizada al coordinador de zona	117
Anexo 4. Documento 1: Proyecto Educativo de Centro	121
Anexo 5. Documento 2: Acta de reunión	125
Anexo 6. Documento 3: Memorándum	126
Anexo 7. Observación codificada	128
Anexo 8. Currículum vitae	137

Capítulo 1. Planteamiento del problema

1.1 Introducción

Los centros escolares constituyen un espacio vital no sólo por las prácticas que conllevan a la experiencia de enseñanza – aprendizaje, sino por las innumerables variables que posee abiertas siempre a la investigación y la mejora continua, pues como se conoce popularmente, nunca se deja de aprender. El presente trabajo de investigación ha contado con el espacio dentro de un centro escolar para centrar la atención en un tema de interés conocido como liderazgo distribuido, investigando cómo se ejerce dentro de su cotidianidad y el impacto que ha tenido para la efectividad de su funcionamiento. Aquí se muestra entonces el camino recorrido entre el conocimiento teórico del liderazgo distribuido, el conocimiento de la institución educativa, la observación directa en campo, la aplicación de instrumentos que permitieron recolectar datos para presentar el caso y contrastarlos con la teoría, así como la obtención de una serie de conclusiones que dan la pauta a nuevos planteamientos para futuras investigaciones.

1.2 Antecedentes

El interés por descubrir nuevas prácticas educativas que contribuyen a la eficacia de los centros escolares ha centrado la atención en un término del que poco se habla comúnmente, como es el liderazgo distribuido. El sentido de responsabilidad compartida, cumplimiento de tareas en común, calidad educativa, mejora continua, prácticas exitosas, colaboración y trabajo en equipo, son sólo algunos de los aspectos relacionados al liderazgo distribuido, que aplicados al ámbito educativo, constituyen herramientas básicas para lograr esa eficacia de la que se habla.

La noción de lo que significa el liderazgo distribuido ha sido meramente popular, teniendo diferentes significados para diferentes personas, lo que ha llevado a utilizar el término como sinónimo de liderazgo colaborativo, liderazgo disperso, delegación de liderazgo (MacBeath, 2009), organización democrática (Gronn, 2008), liderazgo compartido, liderazgo democrático, dando pie a pensar en que no se trata más que de una nueva forma de llamar a un fenómeno ya estudiado y conocido (Spillane y Sherer, 2004). O cuyo significado se asocia a términos ya conocidos, como el de colegialidad (Bennet, et al., 2003), que permite la colaboración para generar cambios positivos y organizar una congruencia entre valores, normas y comportamientos (Rosenholtz, citado por Harris, 2008), creando un sentido de cooperación que hace más eficaz el trabajo (Caballero y Trowler, citados por Bennet, et al., 2003).

Los estudios que han predominado para abordar el fenómeno de las conductas de liderazgo ha sido generalmente una tarea centrada en características que bien podrían denominarse como determinadas, tales como:

- a) Una persona con características innatas que sobresale dentro de un grupo y que es capaz de conducir a otros para lograr un fin, cuya manera de actuar parece casi imposible de ser imitable y eso lo hace tener cierto poder de influencia para poder lograr lo que desea.
- b) Una posición formal dentro de una organización que pareciera capaz de dotar de las habilidades y aptitudes requeridas para ejercer las responsabilidades que conlleva en su propia naturaleza y para lo cual es imprescindible dirigir el actuar de otros.

Podría decirse que los estudios sobre la manera en que el liderazgo ha podido ir más allá de centrarse en las características de una sola persona, o la manera en que se ejerce formalmente dentro de una organización, son relativamente nuevos. Tal vez no es reciente el descubrimiento del término, que data aproximadamente del año 1950 (Harris, 2008) – o incluso tal vez más atrás en la época de Moisés (MacBeath, et al., 2004) – pero sí en la manera en que ha ejercido influencia. Un área en la que ha despertado interés ha sido el ámbito organizacional sobre todo las pertenecientes al ámbito educativo y el impacto que ha generado en el proceso de enseñanza-aprendizaje y la dinámica de la propia comunidad escolar.

En la medida en que el liderazgo es entendido no como un fenómeno individual sino como una propiedad sistémica y la influencia que ejerce no sólo en posiciones formales de poder, se hace necesario extender o ampliar el significado de este concepto (López y Lavié, 2010). De ahí el interés por estudiar y definir las aplicaciones prácticas de este concepto que originan nuevos términos, como lo es el caso de liderazgo distribuido.

El estudio del liderazgo parte de estudios sobre aspectos de tipo social, generalmente relacionados a aspectos como el nivel de poder y el grado de influencia (Gronn, 2008) que se ejercen desde una estructura formal que impone un marco de acción para un individuo (institución, organización) que a la vez se alinea con el proceso de interacción que realiza un individuo con otros, lo que le permite tener sentido de lo social. Es a través de ese proceso que se puede orientar su conducta para el logro de objetivos y metas comunes. La desalineación se produce cuando la conducta individual no refleja los objetivos de la organización, la cultura o la sociedad.

El liderazgo es una construcción social porque se requiere de la interacción entre individuos, del reconocimiento de otros, y porque se ejerce un nivel de influencia en el contexto donde es puesto en práctica (Leithwood y Jantzi, citados por Bennet, 2003).

El liderazgo llevado a la práctica educativa, se da cuando un esfuerzo organizado es capaz de lograr una meta, como mencionan Spillane y Sherer (2004), con la práctica de liderazgo que ejercen distintos líderes y la interacción que realizan para lograr la tarea en común; y se desalinea cuando las políticas o programas se orientan al logro de diferentes objetivos, lo que produce confusión y no permiten que se pueda lograr una meta que promueva el cambio (Martínez, et al., 2005).

La tendencia en el estudio del liderazgo ha sido, precisamente, partiendo de un enfoque social y de cómo es capaz de influir a nivel de individuo, de una estructura ya establecida que “produce” – por decirlo así – líderes; y no cómo la práctica del individuo es capaz de ejercer una influencia en la situación social en la que se encuentra; lo que constituye un nuevo marco de referencia que puede otorgar un enfoque diferente a la manera en que se percibe el liderazgo (Spillane y Sherer, 2004).

Por su parte, Leithwood y Jantzi (citados por Harris, 2008) centran sus estudios en aspectos como las reformas educativas y el papel que juega el liderazgo en pro de obtener mejoras escolares así como la identificación de los líderes efectivos que ejercen una influencia no sólo a nivel de escuela sino en los logros obtenidos por sus estudiantes. Las tareas de liderazgo parecen tener cierta influencia en la enseñanza (Martínez, et al., 2005).

Se supone que el liderazgo distribuido genera oportunidades para obtener mejoras organizacionales pues se capitalizan las fortalezas de cada uno de sus integrantes. Hay

una mejor percepción de la interdependencia y se percibe claramente cómo el comportamiento individual influye en la organización que es el todo (Harris, 2008).

El liderazgo distribuido puede ser más sostenible mediante estructuras de equipo o comités, es decir, al darles forma institucional a largo plazo. Sin embargo, el liderazgo distribuido eficaz se basa en los conocimientos más que en el puesto formal o los años de experiencia. Los equipos pueden desarrollarse como respuesta a los desafíos u oportunidades contextuales o actuales. Fomentar el liderazgo distribuido también puede construir capacidad de liderazgo entre los líderes potenciales, fortaleciendo la planificación de la sucesión. Este tipo de liderazgo funciona con más eficacia en un ambiente de confianza y apoyo mutuo, menciona la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2009, p.20).

Las características que distinguen al liderazgo han sido identificadas por varios autores, pero todos coinciden en asociar este fenómeno a la manera en que se ejerce de manera individual, en la relación con otros y en el impacto que genera a nivel de grupo.

Spillane y Sherer, (2004) proponen que la distribución del liderazgo pueda ser: colaborativa, cuando la práctica de un líder es la base para la práctica de otro líder y hay una interdependencia recíproca, colectiva, cuando varios líderes trabajan por separado pero orientan su actividad al logro de una meta compartida, coordinada, cuando las tareas a realizarse siguen una secuencia coordinada y dependen de la responsabilidad que ejerce el dirigente para que pueda seguir el orden establecido.

Por su parte, Bennet, (et. al., 2003) propone tres elementos distintivos para el liderazgo distribuido: primero, que es una propiedad emergente de un grupo de

individuos, donde cada uno aporta sus conocimientos favoreciendo la dinámica de grupo, “acción concertiva” como le llama Gronn (2003, p.7). Segundo, no limita la distribución de liderazgo a una comunidad en particular, sino que es capaz de establecer redes con otros líderes. Y tercero, estos límites ampliados contribuyen a contar con una variedad de experiencias y perspectivas que pueden aplicarse a un contexto en particular y que a la vez crean un ambiente de confianza y apoyo mutuo.

Mientras que Longo (2008) define tres tareas del liderazgo: dotar a un grupo de dirección para indicarle dónde ir, motivar y comprometer para persistir y capacitar para afrontar el cambio.

El liderazgo distribuido permite reconocer la capacidad de los individuos para ejercer su influencia en un grupo y organización, pero lo más importante está en reconocer la manera en que se facilita que se pueda ejercer esa tarea, cómo se organiza y cómo se apoya.

Se establece una visión que constituye el punto de partida para alinear una serie de tareas que permitan lograr una meta en común (Martínez, et al., 2005), sin ejercer un liderazgo simultáneo sino coordinando los esfuerzos individuales para lograr la meta que se han propuesto alcanzar (Harris, 2008).

1.3 Planteamiento del problema

Los sistemas educativos han ido evolucionando con el tiempo, y conforme a ello las prácticas educativas y la manera de organizarse al interior de los centros escolares. La organización escolar ha sufrido una transformación digna de examinarse por el impacto que eso representa no sólo para la comunidad educativa que lo conforma, sino la manera

en que esa reorganización aporta mejoras a nivel de sistema (Elmore, 2000). Incluso, se debe pensar más allá, no sólo a nivel de centro o sistema educativo, sino a nivel de país, y su aporte a la globalidad. “Vivimos en una comunidad internacional cada vez más interdependiente, en la que el éxito o el fracaso de un país tiene consecuencias para muchos otros” (OCDE, 2009, p.12).

Sin embargo, aunque existe una amplia literatura sobre la dirección escolar y las teorías para el estudio del liderazgo, no hay una investigación sustancial que hable sobre estos temas como una teoría global; este aspecto ha sido difícil de alcanzar (Harris, 2002). Como menciona Gronn (2008), aún hay mucho que hacer conceptual y empíricamente con el liderazgo distribuido, sobre todo, en las organizaciones escolares.

En la actualidad, en el campo educativo se ha tratado de establecer una relación sólida entre liderazgo e innovación, orientando los estudios hacia un concepto, que es el de liderazgo distribuido (López y Lavié, 2010).

Tal vez la principal tarea no es identificar la manera en que los líderes son capaces de convertirse en seguidores y viceversa, tal como lo plantea Gronn (2003), pero sí el determinar cómo ese cambio de roles permite la eficacia en las tareas organizacionales, en este caso, también educativas. También es importante saber si el liderazgo distribuido es una medida que permite responder de manera exitosa en diferentes situaciones, como proponen Spillane y Sherer (2004). Igual, se puede explorar la manera en que los involucrados con la tarea de liderazgo comparten y entienden el objetivo o fin que se pretende lograr, partiendo de su contribución y hasta lograr una meta en común (Martínez, et al., 2005). Es decir, hay que examinar cómo se distribuye el liderazgo en la práctica y los efectos que eso genera a nivel de organización (López y Lavié, 2010).

En el liderazgo distribuido se rescata la importancia de otorgar capacidad para decidir, se genera compromiso, se fomenta la iniciativa, se aprende más y se adueña de un proyecto porque lo vive y lo protagoniza (Longo, 2008). Se integra la participación de otros.

El estudio sobre cómo se distribuye el liderazgo es sólo una fuente de orientación y dirección a las múltiples experiencias que giran en torno a una organización. Es el aspecto que une las acciones para enfocar las tareas a una meta en común (Elmore, citado por Harris, 2002).

Analizar las necesidades en los centros escolares y el contexto donde ejercen los educadores su tarea educativa, es importante para el desarrollo de programas y estrategias donde pueda llevarse a cabo el liderazgo en los momentos y con las personas adecuadas (OCDE, 2009). Respecto a la influencia del liderazgo en el proceso de aprendizaje. Gronn (2008) enfatiza poder percibir el desarrollo de liderazgo como una solución a los problemas de aprendizaje como un medio para facilitar la enseñanza y el aprendizaje (Silva, et.al. citados por Bennet, et al., 2003). Por su parte Spillane y Diamond (citados por López y Lavié, 2010), perciben esta influencia de liderazgo en los centros escolares a través de la calidad de las actividades de liderazgo que contribuyan a que los docentes proporcionen una enseñanza más eficaz, es decir, que se entienda claramente la finalidad de distribuir el liderazgo y se tengan las condiciones adecuadas para ejercer esta tarea.

Otro aspecto importante a considerar es cómo esta distribución de liderazgo se compagina con las posiciones formales ya existentes en la propia estructura del centro escolar (Harris, 2008) y si representa una forma de retroalimentarla, ajustarla y mejorarla en beneficio de la eficacia que pueda alcanzarse en las tareas que realiza, presentando una

nueva forma de asignar roles y tareas estableciendo por ende, una nueva forma de trabajo, que permita, como señalan Benne y Sheats (citados por Gronn, 2008) tener una forma multilateral de responsabilidad compartida.

No se trata pues, de que el liderazgo distribuido desplace al liderazgo formal ya existente al interior de la estructura (Harris, 2008), es decir, no se trata de suplir jerarquías o puestos determinados sino de encontrar nuevas formas de organización e interacción entre esos puestos y esas jerarquías. Ya lo mencionan Firestone & Corbett (citados por Martínez, et al., 2005), en diferentes contextos y circunstancias. El liderazgo puede provenir de diversas fuentes. Los conocimientos y habilidades se despliegan tanto de posiciones formales como informales (López y Lavié, 2010).

A este respecto, resulta de principal interés conocer cómo se distribuye el liderazgo en un centro escolar de educación media superior a través de su personal directivo, coordinadores y personal docente.

1.4 Objetivos

Considerando la importancia de contribuir en la investigación de un fenómeno de tipo social que ha tenido un importante impacto no sólo en el ámbito organizacional sino en la dirección escolar, la atención en este caso se centra en determinar cómo se ejerce el liderazgo distribuido, planteando la pregunta de investigación ¿cómo se distribuye el liderazgo en un centro escolar de educación media superior exitoso?, a partir de la cual se determina un objetivo general:

1. Identificar de qué manera se distribuye el liderazgo en la estructura de un centro escolar de educación media superior.

Y partiendo de este objetivo general se desprenden dos objetivos específicos:

- 1.1. Identificar y describir de qué manera se distribuye el liderazgo en la comunidad educativa del bachillerato en sus diferentes actores: directivos, coordinadores y docentes.
- 1.2. Analizar de qué manera las posiciones de liderazgo formal contribuyen a la distribución de liderazgo en la comunidad educativa.

Objetivos de investigación que serán aplicados en el Centro de Bachillerato “Las Américas”, en León, Guanajuato, México, perteneciente al Sistema Avanzado de Bachillerato y Educación Superior en el Estado de Guanajuato, SABES.

1.5 Justificación

La tendencia actual en política educativa se centra en otorgar un lugar prioritario al liderazgo escolar y los resultados positivos que se pueden obtener de ello (OCDE, 2009).

Por eso la investigación sobre la distribución del liderazgo en los centros escolares es una oportunidad de encontrar la manera en que la estructura escolar puede ser eficaz aprovechando sus propios recursos humanos y las cualidades de cada uno de sus integrantes, constituyendo un elemento de gran relevancia en relación a los resultados que se pueden obtener no sólo a nivel organizacional, sino académico, social, y como sistema educativo.

El interés creciente por el liderazgo distribuido puede interpretarse como un esfuerzo por desplazar las distintas fuentes de liderazgo desde el extremo informal hacia el formal del organigrama de la organización para reconocer explícitamente la presencia de dicho liderazgo y comprender mejor su contribución al

funcionamiento de la organización (Programa de promoción de la Reforma Educativa de América Latina y el Caribe, PREAL, 2010, p.1).

“El liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar” (Murillo, 2006, p.19). Tener claras las responsabilidades que se ejercen dada una determinada función y la asignación de estas responsabilidades a diferentes miembros de un grupo, otorga cierta estabilidad y previsibilidad, donde cada individuo actúa de manera segura porque cuenta con un entorno social estable (Harris, 2008).

La responsabilidad dentro de la práctica de liderazgo, involucra la participación de varios líderes y el grado de involucramiento depende del tipo de labor que vaya a realizarse, por ejemplo, si se trata de supervisar y evaluar la práctica de enseñanza o si se trata de crear un programa de desarrollo docente (Spillane, 2005).

Es por ello que cuando se ejerce el liderazgo en otras figuras que formalmente no lo poseen, pero que en la práctica son capaces de generarlo incluso de mejor manera que quien debería ejercerlo porque así corresponde su lugar en la estructura organizacional; se vuelve una experiencia mayormente significativa. Como ya lo veían Silns y Mulford (citados por Harris, 2002), que han demostrado que los estudiantes tiene mayor disposición a mejorar cuando el liderazgo es distribuido en toda la comunidad escolar, especialmente a maestros que representan para ellos figuras importantes por como ejercen su labor o por la actividad que desempeñan.

El liderazgo distribuido se trata sobre todo de cómo la práctica de esta tarea se ejerce a través de líderes, roles, funciones, rutinas y estructuras. Es un producto de la interacción entre dirigentes escolares, seguidores y la situación (Spillane, 2005).

También es de utilidad para observar en qué medida los actores de la comunidad escolar son motivados para ejercer una tarea de liderazgo, pues son un aspecto clave para mejorar los resultados escolares e influir en el ambiente donde trabajan y aprenden. Es decir, si se crea el ambiente adecuado, el maestro se preocupa por ser un mejor docente lo que beneficia el aprendizaje en los alumnos y a su vez, la figura del líder formal – como es la del director – aumenta en el poder de influencia pues es capaz de reducir sus tareas de liderazgo escolar e involucra a otros para lograrlas, construyendo una cultura de mejora continua de preparación, planeación y participación (OCDE, 2009).

El liderazgo distribuido se ha convertido en una estrategia para mejorar la calidad en las escuelas y que su funcionamiento sea más apegado al tipo organizacional, dando una nueva noción a la tarea de liderazgo ya no como una labor que se realiza en solitario sino que se comparte con otros que también están involucrados e interesados en obtener un objetivo que tienen en común (MacBeath, et al., 2009).

En un estudio realizado por la OCDE en 2007 (PREAL, 2010), se enfocó la atención a la coherencia que puede lograrse a través de la construcción del liderazgo, en general:

- a) Para crear una cultura y un lenguaje común sobre lo que significa tener el rol de líder.
- b) Toda la estructura conoce cómo se promueve y transmite ese liderazgo para lograr la mejora educativa.
- c) Se identifican claramente las características del liderazgo efectivo y la evolución del aprendizaje.

Es decir, se crea un entorno adecuado donde los individuos hacen crecer su capacidad para ejercer el liderazgo (MacBeath, et.al., 2009). Como menciona Watkins (citado por Murillo, 2006), el comportamiento del líder depende del contexto donde se desarrolla.

1.6 Limitaciones del estudio

La investigación se realiza en un centro escolar de nivel medio superior, a través de la participación de directivos, coordinadores y docentes.

Las limitantes que se proyectan para el estudio son:

- La falta de una definición clara sobre lo que es el liderazgo distribuido, aspecto que sin embargo, puede constituir a la vez una contribución de suma importancia por tratarse de un aporte que se hace a una investigación de mayor magnitud, de tipo internacional.
- El liderazgo distribuido es un concepto teóricamente rico y empíricamente pobre (Harris, citado por López y Lavié, 2010), lo que puede dar una perspectiva limitada dado que no hay muchos estudios de cómo se lleva a la práctica este concepto lo que hace difícil encontrar un referente que permita definir si se realiza de la manera adecuada o no.
- Que el centro escolar crea que posee un liderazgo distribuido pero que el estudio revele que no se trata más que de la asignación de tareas a las que da seguimiento un solo líder (directivo o no).
- El personal participante no esté en total disposición de tiempo o con actitud positiva.

- Que los participantes no tengan claro cómo se ejerce el liderazgo en el centro escolar (aunque sí lo hagan) y sea difícil enfocar sus opiniones a la finalidad del proyecto macro de investigación.
- Que la información que se obtenga del personal no sea clara y transparente por pensar que su contribución tendrá una consecuencia de tipo laboral.

El estudio se realiza conforme a un enfoque cualitativo, apoyado del método de casos, para conocer cómo se ejerce el liderazgo y cómo la distribución de éste es percibida y ejercida por los integrantes del centro escolar.

Se aplicaron técnicas como entrevistas semi-estructuradas, grupos de enfoque, observación de funciones, análisis de minutas de trabajo y documentos que permitieron entender y definir aspectos relacionados a la planeación y seguimiento de actividades y proyectos.

En el siguiente capítulo se considera el marco teórico que da sustento al tema de liderazgo distribuido y da la pauta para su comparación con la vivencia del mismo en la práctica educativa del centro escolar elegido para la investigación.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Liderazgo

Sin duda el concepto de liderazgo ha sido estudiado por diversos autores desde fechas remotas y sigue siendo vigente para actuales investigaciones que buscan contribuir en su entendimiento y sobre todo, en mejorar y aprovechar al máximo su aplicación.

Las visiones más habituales del liderazgo consideran éste como un conjunto de características o conductas individuales relacionadas de alguna manera con la capacidad de influencia interpersonal, aunque el punto importante de reflexión sobre lo que es el liderazgo tal vez deba dirigirse a las finalidades de éste, sus tipos, manifestaciones y el entorno donde se produce eficazmente (Longo, 2009, p.2).

Las investigaciones referidas a este tema datan de los años 1930 y 1940, tomándolo como una característica innata por lo que los estudios respecto a este tema se dirigían a evaluar las características físicas, de personalidad e intelectuales, para tratar de descubrir el perfil del líder exitoso, relación que finalmente no pudo comprobarse y que más tarde se relacionaría no a las características específicas de un líder como persona sino al contexto donde se desarrolla (Watkins y Northouse, citados por Murillo, 2006).

Como antecedente, cabe resaltar que el tema de liderazgo es abordado en función de las estructuras organizacionales, industriales, empresariales, y no es sino hasta veinte años después, que se analizará en relación al ámbito escolar.

Tal vez el principal interés de estudiarlo radique en que existe un mensaje dominante de cómo se ejerce una influencia indirecta y poderosa en los liderados (Harris, 2010) o bien, cómo se logra una influencia directa en una organización para realizar actividades que la lleven a éxito (Martínez et al., 2005). Encontrando en estos datos, un área de interés para saber cómo se ejerce el liderazgo en ámbitos específicos, como lo es en el educativo.

Es decir, el liderazgo es algo que se percibe fácilmente porque genera un impacto, una influencia, aplicable a diversos ámbitos, de ahí su riqueza y la combinación de experiencias que permiten estudiarlo desde diferentes perspectivas.

Murillo (2006) identifica claramente las contribuciones de diversos autores que se han dedicado a estudiar el liderazgo como se describen en los siguientes párrafos.

Las líneas de estudio propuestas por Shorty y Creer, (citados por Murillo, 2006) contemplando las características del trabajo directivo, en lo que respecta a funciones, responsabilidades, la manera en cómo distribuyen su tiempo; y las tareas y comportamientos de los líderes eficaces.

Likert, (citado por Murillo, 2006) quien define cinco comportamientos para la conducta efectiva de un líder como aquel que mantiene relaciones positivas que aumentan el sentido de valía de los integrantes del grupo que se dirige; mantiene un sentimiento de lealtad al grupo; consigue altos estándares de rendimiento, transmite entusiasmo para el logro de los objetivos; tiene conocimientos técnicos; coordina y planifica al grupo. Percibe al liderazgo a partir de la influencia que ejerce y cómo modifica la interacción de un grupo y su funcionamiento.

House por su parte (citado por Murillo, 2006), propone sólo cuatro comportamientos: directivo, orientado al rendimiento, de apoyo y participativo que se relacionan con dos variables: las características de los seguidores y las demandas del entorno (como por ejemplo, procedimientos y normas organizativas).

Con estas contribuciones se observa que el liderazgo se asocia al desempeño de funciones, pero también a la manera en que el líder se relaciona con sus seguidores, es decir cómo se comporta frente a otros. Por comportamiento de liderazgo se entiende los actos que un líder dirige y coordina en la labor que realizan los miembros de su grupo (Fiedler, citado por Spillane y Sherer, 2004, p.7).

En otras palabras, el liderazgo tiene una manifestación tanto individual como colectiva, parte de una serie de características, que por así decirlo, se contagian e imitan, provocando conductas que se encaminan al logro de un fin. Es una influencia colectiva que puede cambiar por completo el ritmo de un grupo e incluso la meta establecida.

Es entonces cuando el estudio del liderazgo deja de verse en función de las características que posee o no un individuo y se va tornando hacia lo que este líder puede ejercer en el contexto donde está inserto e influir en él. Actitudes que son tomadas por otros a modo de ejemplo o como misma motivación para desarrollar iguales o superiores características.

En relación a las actividades que desempeña o debe desempeñar un líder, Wilfred Drath (citado por Longo, 2009), define tres tareas del liderazgo: facilitar un sentido de dirección, motivar y comprometer los integrantes, y capacitar para el cambio. Tareas de suma importancia para el tema de investigación sobre liderazgo distribuido, porque

implica familiarizar un término que hable del potencial colectivo y no sólo de las características de una sola persona identificada como líder.

Por su parte, Hersey y Blanchard (citados por Murillo, 2006) sumaron un importante concepto en la relación entre el estilo directivo y la disposición de los seguidores; que denominaron como disposición a la madurez.

Se entiende la madurez como una habilidad para aceptar la responsabilidad de dirigir el propio comportamiento a una tarea concreta influyendo en las capacidades del grupo en lo que se refiere a conocimientos, habilidades y experiencias; así como la voluntad para guiar la motivación el compromiso y la confianza, ambas, necesarias para la ejecución de las tareas. La combinación de capacidades con la voluntad da como resultado el estilo directivo, de donde pueden surgir varias combinaciones para conocer en qué medida el líder es capaz de influir en sus seguidores:

- Si el grupo no tiene capacidad ni voluntad el líder es el que dirige.
- Si no hay capacidad pero sí voluntad, el líder es persuasivo.
- Si hay competencia pero no voluntad, el líder fomenta la participación.
- Si el grupo tiene capacidad y voluntad, será un líder que delegue.

Contemplando estas características asociadas a la madurez, pueden tomarse como referente para saber en qué medida contribuyen a la eficacia de los centros escolares para hacer cambios que les permitan mejorar sus procesos y prácticas educativas. Es decir, en qué medida la organización escolar o empresarial, está lista para dejar fluir nuevos estilos, capacidades y voluntades; y de qué manea esto mismo repercute en el buen funcionamiento o no de la misma.

En cuanto a la eficacia del trabajo directivo o el ejercicio del liderazgo, se tienen contribuciones importantes como las de Fiedler (citado por Murillo, 2006) quien habla de la relación entre la conducta del líder y el control que ejerce sobre su entorno. Si el control es alto, sus decisiones producirán resultados efectivos y de influencia en el grupo, por el contrario, si el control es bajo no habrá tal influencia. Este control dependerá del grado de relación que tenga el líder con los miembros del grupo, la organización y estructura de las tareas a ejecutar y el grado de poder formal que posea el líder en la organización.

Con esta aportación, se entiende control como la manera en que el líder es capaz de dirigir el grupo que tiene a su cargo y del cual está al frente; cómo dirigirá los esfuerzos particulares para el logro de objetivos y qué peso representa la estructura organizacional establecida en el cumplimiento de tareas. Se trata pues de interrelacionar al líder, con su grupo pero también con su contexto.

Para Leithwood y Jantzi (citados por Bennet, et al., 2003) el liderazgo es un ejercicio de influencia que se construye socialmente, todo lo que se necesita es ser reconocido por otros. Mientras que para López y Lavié (2010) es un fenómeno individual independiente a las características del sujeto y se asocia a puestos formales dentro de una organización. Habrá que considerar entonces en la investigación, si los líderes presentes en el centro escolar son reconocidos por la comunidad y si su liderazgo depende de un puesto formal dentro de su estructura organizacional.

O incluso, tener la pauta para identificar si el liderazgo distribuido es una práctica real, conocida incluso en su nombre, o bien, una tarea que se realiza cotidianamente pero

que tal vez no ha sido percibida como tal. Como decíamos, se trata de identificar el papel y la influencia que ejercen los liderazgos individuales, colectivos e institucionales y cómo eso mismo afecta la dinámica de grupo e incluso la concepción individual que se tiene respecto al papel que se desempeña dentro de una estructura organizacional determinada.

Los estudios sobre el liderazgo se han vuelto mayormente específicos, y ahora, se puede tener un referente para la investigación del ejercicio del liderazgo en ámbitos y campos muy concretos. Han dejado de verse como características individuales y se plantean más en el efecto que produce su práctica, en la influencia que puede tenerse en otros y en el contexto con el que se relaciona.

En este caso, el área de interés se enfoca al ámbito educativo y el modo en que es posible llevar a cabo un liderazgo, no sólo para operar y dirigir, sino para sumar esfuerzos y dirigirlos a una tarea en común, innovar y mejorar. De igual modo, es también de interés reconocer en qué medida el liderazgo influye en la eficiencia del centro escolar que ha participado libremente en la investigación.

2.2 Liderazgo en la educación

Los estudios sobre liderazgo en el ámbito educativo son relativamente recientes, pues datan de los años sesenta, Murillo (2006) y su abordaje se ha enfocado más a hacer una descripción de los tipos de líder existentes en relación a la manera en que se ejerce el liderazgo o la forma en la que realiza las actividades que le corresponden por ser el líder.

Un notable esfuerzo en diferentes autores ha sido el interés por clasificar el liderazgo por la manera en que se ejerce y los efectos que produce. Tal es el caso de Lewin (citado por Murillo, 2006) quien identifica tres tipos en el ejercicio del liderazgo:

el liderazgo autoritario, donde el líder concentra el poder y la toma de decisiones, es unidireccional pues él manda y los seguidores obedecen sus directrices; el liderazgo democrático, donde el líder promueve que todo el grupo colabore y participe y el liderazgo de tipo laissez faire, donde el líder no ejerce su función, no es responsable del grupo que dirige y deja todo a la iniciativa de éste.

Otro ejemplo es la contribución de Sergiovanni (citado por Murillo, 2006), quien propuso cinco estilos para identificar al líder escolar: el líder técnico, que planea, distribuye el tiempo, ejerce el liderazgo en contingencias y en estructuras organizativas, garantiza una eficacia óptima en las tareas a realizar; el líder humano, que da mayor importancia a las relaciones humanas, a la motivación, a proveer oportunidades de desarrollo, hace una toma de decisiones participativa; el líder educativo que es aquel que utiliza los conocimientos de los expertos relacionados a la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica, se preocupa por el desarrollo del currículo; líder simbólico, que enfoca su papel al logro de metas, visita y hace contactos, prioriza sus intereses en la gestión, realiza eventos para generar compromiso de los miembros con la organización y el líder cultural: que se preocupa por forjar una identidad única que agrupe valores, creencias y raíces culturales para tener un estilo propio que lo vincula con alumnos, padres, maestros y otros miembros de la comunidad escolar para que lo reflejen, lo vivan.

Una clasificación dirigida propiamente para el ámbito escolar, la establecieron Leithwood y Begley Cousins (citados por Murillo, 2006) definiendo cuatro estilos de liderazgo: el estilo A con énfasis en las relaciones interpersonales, que favorece un clima de cooperación entre escuela, comunidad y autoridades; el estilo B que se enfoca al

rendimiento y bienestar de los alumnos a través de comportamientos interpersonales, administrativos y directivos; el estilo C, que está centrado en los programas, su éxito y eficacia que permita mejorar la competencia docente y el estilo D, que se enfoca en lo administrativo, el presupuesto, los horarios, el personal y todo aquello que no tenga que ver con decisiones de tipo pedagógico involucrándose en este tema sólo ante una crisis o una demanda concreta. Estos tipos de estilos, dan la pauta para identificar a los diversos actores de un centro escolar, la manera en cómo se desempeñan a nivel individual y como equipo y cómo el estilo de cada uno puede contribuir a un beneficio colectivo.

El interés de la investigación se centra en relacionar la práctica del liderazgo distribuido con la eficacia de los centros escolares. Ya en su momento se llegó a ver en el liderazgo un medio para facilitar la enseñanza y el aprendizaje (Bennett, et al., 2003), con el planteamiento de figuras como los jefes departamentales, los maestros se involucran no sólo en su tarea docente frente a grupo, sino que participan de actividades administrativas. Algunas de esas actividades se asocian al diseño curricular, preparación de programas, es decir, en la colaboración de tareas que extienden su trabajo del aula que les permiten a los docentes identificar y generar nuevas necesidades e intereses que a su vez, les hacen mejorar su labor.

Pero también es importante no dejar de ver el liderazgo como conducta de influencia, a nivel individual para marcar nuevas exigencias y el desarrollo de nuevas habilidades, a nivel colectivo para identificar y asumir roles para mostrarse como figuras de influencia y en lo institucional, para marcar un modo de operar, de trabajar, de seguir procesos, instrucciones. Todo con el objetivo de entender con mayor claridad el modo en que se ejerce y se utiliza el liderazgo en la práctica educativa.

Este tipo de liderazgo que se genera de abajo hacia arriba requiere involucrarse con la estructura del centro educativo, saber cultivar relaciones interpersonales, modelar el crecimiento profesional, ayudar a otros en el proceso de cambio y generar una nueva dinámica en el desempeño de sus labores. Será importante identificar si son prácticas que se llevan a cabo en los centros escolares y si contribuyen a la eficacia de los mismos.

A estas ideas de crear figuras como los jefes departamentales y distribuir el liderazgo de abajo hacia arriba podría sumarse la de Caballero y Trowler (citados por Bennet et al., 2003) que hablan sobre el pensamiento compartido, la cooperación para las buenas prácticas, de un sentido de colegialidad que permite hacer más eficaz el trabajo que se desempeña en un departamento y que requiere el conocimiento para saber ejercer control, de las personas, de la práctica educativa, de conceptos y conocimientos que permitan dirigir y administrar, del contexto institucional y de la práctica para ser expertos.

Es decir, en qué medida el liderazgo distribuido no es solamente cumplir un objetivo en común, sino involucrar a todos con tareas que van más allá de las especificadas para un puesto o rol en concreto y que invitan a mejorar los resultados del centro escolar en general.

Con estas aportaciones se puede observar, que el liderazgo en el ámbito educativo se enfoca no sólo al liderazgo que pueda llevar a cabo un individuo por la posición jerárquica formal que ocupa dentro de la organización del centro escolar o del sistema educativo, sino la manera en que influye en situaciones tan concretas, como el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este liderazgo requiere que otros integrantes de la comunidad

ejerzan su liderazgo en función de su experiencia y conocimientos, no sólo en referencia al trabajo que se pueda realizar directamente en un aula, sino en todas las cuestiones que requieren de planeación, servicio, programación. Actividades que generalmente están a cargo de personal administrativo y académico poco conocido.

Por último, la importancia de considerar también el contexto, el lugar donde se podrá ejercer el liderazgo, para que sea un espacio pertinente para el crecimiento y la mejora de la práctica educativa.

Es decir, la manera en que se establecen las tareas de liderazgo al interior del centro educativo, y la alineación de estas tareas para lograr una meta común, tal y como proponen Martínez, et al., (2005). Los autores consideran necesario la realización de actividades como son el establecer una visión, seleccionar un plan de estudios, suministrar material, proporcionar oportunidades para aprender, contar con profesores de enseñanza, vigilar la implementación del cambio y reconocer éxitos son sólo algunas de las acciones que pueden llevarse a cabo para permear una nueva idea de liderazgo, un liderazgo distribuido.

Se trata de concebir el liderazgo, como lo propone Spillane, J. et. al., (2001) como un modo de identificar, adquirir, asignar y coordinar los recursos sociales, materiales y culturales que sean necesarios para el proceso de enseñanza – aprendizaje. Considerando las tareas sobre las cuales los líderes ejercen su práctica, tanto en el nivel macro considerando toda la estructura a la que pertenecen, como en el trabajo diario o micro; así se analiza el trabajo de los dirigentes sin perder de vista el panorama general de la escuela.

“El liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía escolar y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares han hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares”, principalmente en función de cuatro áreas de acción, como propone la OCDE (2009, p.3), redefinir responsabilidades de liderazgo escolar para mejorar los resultados escolares, distribuir el liderazgo escolar y comprometer la participación de los equipos conformados en su interior, desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz y hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva, con salarios y perspectivas de carrera adecuados (OCDE, 2009, p.7).

2.3 Liderazgo distribuido

Si bien el liderazgo distribuido es la tendencia actual para el ejercicio del liderazgo en los centros escolares, las investigaciones en torno a sus efectos y los resultados que produce a nivel de organización, administración y calidad en el aprendizaje, son estudios que aún se realizan y para los que faltarán muchos otros para hacer, aún se requiere más investigación empírica seria al respecto (Harris, 2008).

El liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de áreas, significa un cambio en la cultura. Una cultura que implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el

liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Harris y Chapman, citados por Murillo, 2006, p.19).

El liderazgo distribuido quiere decir extender la tarea de liderazgo a muchas otras personas que son impulsadas por el mismo líder, para que en sus actividades ordinarias intercambien su papel de líderes con otros y se ejerzan diversos tipos de liderazgos (Longo, 2008). Así se delega, se confía, se da un campo de acción donde se ejerce un control, se genera compromiso, se alienta la iniciativa, el aprendizaje, se formulan desafíos y se invita a otros a ser los protagonistas.

“El liderazgo no debe producir seguidores, sino líderes” (Nader, citado por Longo, 2008, p.90). Es un conjunto de prácticas dirigidas a un rumbo definido, que ejercen influencia en las personas de todos los niveles. Es decir, no es dependiente de la estructura organizacional como sucede en el liderazgo focalizado donde hay roles formales a las que se atribuye la función de liderar (Programa de promoción de la Reforma Educativa de América Latina y el Caribe, PREAL, 2010).

Como bien precisa Harris (2008), la distribución del liderazgo no quiere decir que todos los miembros de una organización ejerzan su liderazgo simultáneamente, sino que se reconoce la posibilidad de que otros lo ejerzan. Con la investigación será importante hacer notar en qué medida se impulsa el liderazgo en el centro escolar, saber si eso favorece el trabajo en equipo y la identificación de cada elemento como líder.

Longo(2008, p.90), introduce el concepto de “Potencial de Transferencia de Liderazgo” (PTL), como un atributo del directivo para transferir el liderazgo a otros en un contexto o situación determinada, para buscar objetivos comunes, darle sentido a lo que

se hace, compartir valores y tener claras las tareas a realizarse. Si los requisitos se consiguen, el PTL permitirá multiplicar las capacidades para influir en la organización, innovar y desarrollar talento, todo al servicio de un propósito estratégico común.

En la práctica educativa, tal vez este potencial ha sido difícil de ejercer, puesto que la idea de asociar el liderazgo a una posición formal dentro de una organización, es algo que sigue haciendo mucho peso. El concepto de liderazgo distribuido, aunque parezca ser algo relativamente nuevo, posee pocas definiciones claras al respecto y las que existen coinciden en contemplar aspectos de colaboración, involucramiento, que quedan más bien definidos en términos como el de colegialidad.

Bennet et. al. (2003) se han dedicado a revisar la literatura en lo que concierne a liderazgo distribuido, y han interpretado su revisión en tres elementos distintivos para entender mejor este concepto. Primero, es una propiedad emergente de un grupo o red interactiva de individuos que trabajan juntos, que suman iniciativas y experiencias, obteniendo resultados mayores a los que obtendrían en lo individual. Segundo, sugiere la apertura de fronteras del liderazgo para ampliar la red convencional de líderes y saber que es algo que puede compartirse, distribuirse. En este caso, para el ámbito escolar, habrá que pensar no sólo en lo que el concepto implica a nivel de directivos y docentes, sino en la función que realizan otros miembros de la comunidad escolar, como son los mismos estudiantes. Tercero, la variedad de experiencias se distribuye a los muchos, no a los pocos, lo que genera una perspectiva dinámica que permite a algunos ser líderes en un contexto particular donde reciben el apoyo y la confianza de otros.

Estos elementos distintivos deben considerarse junto con otras variables como son la capacidad de ejercer control y autonomía, de la estructura organizacional, del contexto social y cultural, de las fuentes del cambio, del liderazgo formal e informal, la dinámica del equipo de trabajo, de cómo se resuelven los conflictos; pues la relación con cada una de ellas determinarán que este tipo de liderazgo pueda insertarse y funcionar en una estructura ya establecida que esté abierta al cambio y que haga los ajustes necesarios para que este ejercicio sea una experiencia de éxito.

La primera referencia de liderazgo distribuido se hizo en el campo de la psicología, aproximadamente a principios de 1950 con Gibb (Harris, 2008), sin embargo hay una referencia más antigua, no al concepto como tal pero sí a su significado, esta referencia data del año 1250 a.C. cuando Jethro, suegro de Moisés le propuso un modelo de liderazgo distribuido para que Moisés no fuera individualista, persuadiéndolo de que no es capaz de realizar todo por todos, distribuir responsabilidades le ayudaría a liderar mejor al Pueblo de Dios (MacBeath, et al., 2004).

Esto podría entenderse en ejemplos comparativos como el que propone Hutchins (citado por Harris, 2008) el liderazgo distribuido es semejante a la labor de un equipo de navegación. Es posible que organicen su comportamiento sin que haya un plan de secuencia para el mismo. Cada miembro de la tripulación sabe qué hacer cuando se producen determinadas condiciones en el ambiente.

Por su parte, Wenger (citado por Bennet, et al., 2003) hace una importante contribución no al concepto de liderazgo distribuido como tal, sino a la manera en que es posible que funcione identificando tres formas de trabajo en la comunidad de práctica:

contratación, para hacer cosas en conjunto; imaginación, para reflexionar sobre el potencial de mejora; y alineación, para coordinar las tareas a un fin común.

Se aprende a pertenecer a la comunidad trabajando en ella. Se genera una comunidad de práctica, es decir se conforma un grupo de personas que se relacionan y asocian de manera natural y que pueden o no seguir una estructura formal (Brown & Duguid, citados por Spillane y Sherer, 2004) para el cumplimiento de un fin o tarea en común.

La interacción entre varios líderes es de suma importancia para comprender cómo el liderazgo se distribuye en varios actores, incluso, cuando se trabaja en un objetivo en común. Trabajando de manera interdependiente se puede evaluar la práctica y generar un proceso de cambio. Es decir, las propiedades colectivas del grupo se enfocan a la realización de una tarea cuya práctica evoluciona al ser potencialmente mayor a la práctica que pueda realizarse en lo individual y cuyas tareas no vienen definidas por una estructura formal. El liderazgo distribuido se constituye a partir de la interacción entre líderes sociales y la materia de las situaciones (Spillane et al., 2001).

La puesta en práctica de este tipo de liderazgo puede ayudar a aumentar las experiencias de liderazgo, que se genere por propia autodeterminación, por la iniciativa de querer mejorar el trabajo individual, y a la vez, producir algo que Harris (2008, p.176) denomina como “enriquecimiento laboral”.

Spillane (2005) remarca que es importante ver el liderazgo no como el producto de las habilidades y conocimientos de un líder, sino como la interacción entre diferentes personas y una situación en particular. Tener una perspectiva distribuida del liderazgo es

no ver al líder como una variable externa sino en la interacción que tiene con sus seguidores y por otro lado, saber que hay una relación bidireccional entre la situación específica y la práctica o el ejercicio del liderazgo que pueden restringirse o transformarse mutuamente. Es decir, el liderazgo debe ser percibido como un sistema y la manera en cómo interaccionan sus componentes (situación, líder, seguidores) y en el contexto donde se aplica, relacionado al centro escolar, debe verse entonces cómo el liderazgo distribuido permite la eficacia del centro escolar.

En esta interacción será importante considerar el aspecto interpersonal en relación a los docentes y el sistema administrativo del sistema escolar, pues las capacidades individuales de cada uno de ellos son la base que determina la manera en que pueden influir sobre sus colegas, desarrollar relaciones productivas que beneficien la administración escolar, o por el contrario, crear un ambiente hostil donde algunos se sientan amenazados por el liderazgo que ejercen otros colegas y eso genere distanciamiento, sobre todo ante factores de pusilanimidad e inseguridad.

Se requiere hacer una estrategia clara que permita combinar las habilidades interpersonales con la manera que se desea distribuir y alentar el liderazgo en el centro escolar (Harris, 2010).

Otro autor que ha tenido un interés particular en encontrar una definición para el liderazgo distribuido es Gronn (2008), quien relaciona el liderazgo con el ejercicio de poder, de influencia que en algunas ocasiones puede ser concentrado en un individuo y en otras dispersarse en colectividades, incluso propone un segundo nombre para identificar el liderazgo distribuido y lo llama “acción concertiva” (Gronn, citado por Bennet et al.,

2003, p.7). Con este término Gronn busca referirse a la manera en que se involucra la interacción de los individuos de un mismo grupo de trabajo para compartir sus experiencias y las diferentes maneras en que se han desarrollado dentro de una misma organización, así el liderazgo, es la suma de diferentes acciones individuales.

Además Gronn (citado por Harris, 2008) sugiere que las formas de distribuir el liderazgo pueden ser tres: por colaboración espontánea, por intuición o por una práctica institucionalizada.

Hatcher (citado por Gronn, 2008) asocia el liderazgo distribuido con el ámbito educativo, como una forma de encontrar soluciones para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, como una estrategia que garantice la seguridad y el compromiso.

La idea de liderazgo distribuido, como menciona Elmore (citado por MacBeath, et al., 2004) contempla que en cualquier sistema organizado hay gente que se especializa en competencias particulares relacionadas a sus funciones, áreas de conocimientos, habilidades, etc., y el liderazgo distribuido es el encargado de encontrar el acoplamiento entre los diferentes especialistas en aras de un objetivo en común. Tareas que habrán de observarse en la práctica cotidiana para corroborar que realmente son operativas en la práctica educativa y contribuyen al éxito escolar.

Los estudios de Gronn (2008) contemplan aportes de teóricos de Benne y Sheats quienes plantean que en los grupos la concentración de funciones correspondientes a ejercer un liderazgo puede operar desde un miembro o varios miembros, lo que destaca es la forma en que se comparte la responsabilidad; de Gibb, quien habla de liderazgo distribuido en un capítulo de su Manual de Psicología Social, donde duda del liderazgo

como monopolio, y lo estudia como una tarea que pasa de un individuo a otro conforme las situaciones cambian y es tan notable las cualidades del líder y los seguidores que es difícil determinar quién es el que influye y en qué medida; de Katz y Kahn que hablan de liderazgo como un ejercicio de influencia que puede llevar a cabo cualquier miembro de la organización, pudiendo ser más eficaz cuando el liderazgo es distribuido o compartido y se utilizan plenamente todos los recursos de la organización, idea que comparte Schein al decir que cualquiera puede realizar las tareas cuando se distribuyen óptimamente.

Y es a partir de la contribución de esos autores, que Gronn (2008) concluye que aún hay mucho que hacer tanto conceptual como empíricamente para definir mejor el concepto de liderazgo distribuido, los dirigentes deben aprender a comprender y evaluar mejor sus organizaciones para que éstas sean mayormente productivas. Esto da una importante pauta para aprovechar el espacio de investigación de este tema, no solo para corroborar su presencia y la influencia que ejerce en la eficacia de un centro escolar, sino como punta de lanza para tener una percepción más amplia de qué otros elementos será importante conocer que den el punto de partida a nuevos campos de exploración y temas de investigación.

Algunos conceptos comúnmente asociados al liderazgo distribuido son: delegación distributiva, liderazgo compartido, liderazgo y colaboración y es un concepto que se entiende mejor cuando se analiza como un proceso social, en la acción colectiva (MacBeath et al., 2004). El liderazgo que promueve otros liderazgos ocurre en organizaciones del conocimiento, como son los centros escolares, cuando se desea innovar, generando nuevas comunidades de práctica que realizan labores de exploración, evaluación, aprendizaje, es decir, de innovación (Longo, 2009).

La principal tarea del liderazgo distribuido es crear una expectativa común partiendo de aprovechar al máximo la utilización de las capacidades individuales. Debe encontrar el modo de favorecer el manejo de la parte afectiva y combinando diversas actividades de estructura como metas claras y políticas, con el fomento de alianzas y liderazgo educativo a través del desarrollo profesional y mejora de la enseñanza, liderazgo simbólico para crear presencia e inspiración y el liderazgo distribuido para motivar a otros (Harris, 2010).

Pero no puede pensarse esta distribución de liderazgo sólo en términos de que una persona es capaz de adquirir y desarrollar una habilidad para responder a una determinada situación, sino cómo esa habilidad lo lleva a desarrollarse con otros, responder al contexto, utilizar recursos, crear sistemas e incluso un nuevo tipo de lenguaje, y las nuevas construcciones que puede realizar a partir de ello (Resnick, Rogoff, Gagliardi citados por Spillane y Sherer, 2004).

Será interesante conocer cómo se logra este liderazgo distribuido en el centro escolar y definir los aspectos que permitan su implementación a través de elementos formales, informales, en situaciones espontáneas, el impacto interpersonal y organizativo. Tal y como lo han hecho Spillane y Sherer (2004) observando cómo se ejerce este tipo de liderazgo en diversas escuelas de nivel básico comparando puntajes de rendimiento, porcentajes de mejora en la instrucción, y conociendo los objetivos clave de las funciones del líder formal (nivel macro), las tareas diarias que realizan para alcanzar esos objetivos (nivel micro), cómo ejercen su liderazgo y qué herramientas y recursos materiales utilizan para ello (en ambos niveles) y si el liderazgo se distribuye en función de colaborar, de

actuar en colectividad o para coordinar. Prácticas que dependerán de los tres elementos esenciales: líderes, seguidores y situación o contexto.

2.4 Liderazgo distribuido como pauta de cambio

Un aspecto que no se debe dejar de lado, al momento de estudiar el papel del liderazgo distribuido en el ámbito escolar, es el del cambio, pues el considerar la oportunidad de compartir el liderazgo con los integrantes que conforman la comunidad escolar, rompe el esquema del funcionamiento tradicional y genera nuevos caminos en pro de la mejora educativa, del proceso de enseñanza-aprendizaje, de compartir responsabilidades y tareas encaminadas a un objetivo común, sin dejar de lado, como menciona Cayulef (2007) la vinculación con las actitudes y el comportamiento asumidos a través de las tareas directivas.

En otras palabras, el liderazgo da la pauta para generar una cultura de colaboración, y por tanto, una cultura de cambio cuando se aplica a sistemas tradicionales que delimitan la función de liderazgo a puestos formales. Se dejaría de lado el liderazgo tradicional individualista sinónimo como menciona Longo (2009), de mandar, coordinar, convencer, atraer, pactar, para ir más allá de estas tareas y enfocarse a la labor de compartir.

El liderazgo ejercido al interior de la escuela, es una función que fomenta el compromiso de la comunidad escolar, hace que otros asuman responsabilidades y actúen conforme a la norma y políticas del centro educativo, genera una visión compartida de a dónde se pretende dirigir la escuela y los logros que podrán obtenerse, y se alienta a otros a asumir tareas de líder; tal y como se ha visto en investigaciones como la de MacBeath,

J., et. al. (2004). En otras palabras, el liderazgo da la pauta para generar una cultura de colaboración, y por tanto, una cultura de cambio cuando se aplica a sistemas tradicionales que delimitan la función de liderazgo a puestos formales.

Tanto los elementos individuales como interpersonales e institucionales generan un sistema de práctica cuyo resultado es la cultura, que proporciona las normas y recursos para la realización de las actividades en los distintos niveles de interacción. Esta interdependencia puede ser recíproca, cuando cada actividad requiere una aportación de los otros como en el baloncesto donde todos colaboran para lograr una jugada y encestar; agrupada, donde se comparte la actividad y algunos recursos pero se actúa de manera independiente como en el beisbol, donde bateador y lanzador actúan solos pero tienen un efecto colectivo; y secuencial, donde el inicio de una actividad depende del término de la otra como en una carrera de relevos, o una competencia de natación en equipo; es decir, la manera en que se distribuyen los recursos influye en la medida en que el liderazgo se lleva a la práctica (Spillane y Sherer, 2004).

La función de dirección debe tomar un nuevo sentido, no sólo para administrar y decidir, sino para consensuar, impulsar la existencia y los procesos de cambio, y sobre todo, generar un clima y una serie de actitudes en el resto de la comunidad escolar, que sumen esfuerzos y favorezcan la implementación del cambio. Incluso, para generar una cultura donde el liderazgo se ejerza de manera natural, por iniciativa, sin necesidad de imposición o delegación (MacBeath et al., 2004). Se crea un ambiente para realizar una acción conjunta, sumando fuerzas y acciones, generando equipos que en vez de competir, realicen tareas para alcanzar un fin compartido (Crawford, citado por Cayulef, 2007).

Tal como menciona Murillo, (2006, p.15), los aportes al liderazgo en el ámbito educativo se han dado principalmente a través del “movimiento de investigación sobre eficacia escolar” donde se evidencia la importancia de la dirección escolar para conseguir escuelas de calidad, de donde destaca la acuñación del término liderazgo instructivo, surgido en los años ochenta, para referirse a las escuelas que consiguen en mayor medida el desarrollo integral de sus alumnos a través de acciones concretas, como son: la definición de una misión y de metas escolares, generar un clima positivo de aprendizaje, apoyar el desarrollo profesional docente, desarrollar, coordinar y supervisar el currículum del centro educativo, fomentar el trabajo en equipo en los docentes, favorecer la participación de toda la comunidad escolar, tener altas expectativas de los docentes y hacérselos saber y tener una cultura de evaluación para la mejora docente y del centro.

El análisis de esta propuesta ha llevado a concluir que ha favorecido que se abandone la burocracia escolar, pero que no es un modelo que invite a generar un cambio como tal, sino que más bien, deja la pauta a seguir para lograr estabilidad.

Murillo (2006) identifica diferentes tipos de liderazgo a partir de la propuesta de diversos autores, orientados a contribuir al cambio escolar, como son: el liderazgo transformacional, concepto introducido por Bass, para definir el liderazgo en términos de carisma, visión, consideración individual, estimulación intelectual y capacidad para motivar. Leithwood y Steinbach adaptan este concepto al ámbito escolar definiendo tres constructos, la habilidad del director para fomentar el trabajo colegiado, el desarrollo de metas explícitas, compartidas, con cierto grado de desafío pero factibles en su realización y la creación de una zona de desarrollo próximo tanto para directivos como para el personal.

Otra propuesta es el liderazgo facilitador, que para Conley, Goldman y Dunlap (citados por Murillo, 2006) significa ejercer el poder favoreciendo la negociación y la comunicación, previendo las limitaciones en recursos, la construcción de equipos, la coordinación y gestión de conflictos, definiendo políticas de colaboración y la visión de la escuela.

El liderazgo persuasivo, que es el que se sustenta en el optimismo, el respeto a la individualidad, la confianza, la intencionalidad, promoviendo el desarrollo en cuatro dimensiones: auto invitación personal, auto invitación profesional, invitación a otros en lo personal e invitación a otros en lo profesional. Este concepto de liderazgo persuasivo ha quedado sólo como un planteamiento al que no se le ha dedicado mayor tiempo ni estudio, ni siquiera por parte de sus mismos autores: Stoll y Finck (citados por Murillo, 2006).

El liderazgo sostenible, una propuesta de Hargreaves y Fink (citados por Murillo, 2006) basado en siete principios: el liderazgo sostenible genera y mantiene un aprendizaje sostenible, asegura el éxito en el tiempo, apoya el liderazgo de otros, dirige su atención a la justicia social, desarrolla recursos humanos y materiales, desarrolla diversidad y capacidad del entorno, tiene un compromiso activo con el entorno.

Finalmente, el liderazgo distribuido, es el concepto que más se ha consolidado y cuyas investigaciones dan pauta a un futuro más prometedor, según mencionan Gronn, Timperley y Spillane. Este tipo liderazgo se enfoca a aprovechar las capacidades y destrezas según la situación planteada, para trabajar de manera coordinada, estimulando y motivando el liderazgo y talento de otros, facilitando el logro de metas y proyectos y

destacando y fortaleciendo a quien lo realiza. Aunque parece sencillo, este tipo de liderazgo implica un gran cambio en la cultura del propio centro educativo, en la misma formación del profesorado, en la relación existente entre la ejecución de tareas, las condiciones laborales, etc.

Considerar la tendencia al liderazgo distribuido es una condición primordial para generar el cambio y dar pie a la innovación (López y Lavié, 2010), siempre y cuando contribuya en beneficios tangibles, por ejemplo, como menciona Spillane, Diamond y Timperley (citados por López y Lavié, 2010) en cuestiones muy concretas como el que los docentes proporcionen una enseñanza más eficaz a sus alumnos.

Si la intención es dirigir el liderazgo distribuido como un elemento de cambio, no pueden dejarse de lado las contribuciones de Fullan (citado por Murillo, 2006), que habla sobre las tensiones que implica un proceso de este tipo. A saber de estas tensiones, el autor define que lo importante no puede ser impuesto por mandato, que el cambio no es lineal, que los problemas son inevitables y habrá que aprender de ellos, que lo primero no es definir la visión y la planificación porque esto ciega, que se debe equilibrar el individualismo y el colectivismo, que la centralización y descentralización no funcionan en solitario porque ambos modos operativos son necesarios, que es fundamental la conexión con el entorno, tanto interior como exterior y que cada persona es un agente de cambio.

Insertar esta nueva forma de liderazgo para incentivar al cambio, requiere de mayor compromiso para el líder formal, pues no sólo debe promoverlo en sus seguidores,

sino que debe coordinarlo, supervisarlos y retroalimentarlos adecuadamente (Leithwood et al., citados por López y Lavié, 2010).

La posibilidad para el cambio está fuertemente correlacionada a las capacidades internas de la organización para desarrollarse, crecer, innovar, acciones directamente relacionadas a los patrones que se sigan para ejercer la actividad de liderazgo como menciona Leithwood et. al. (citado por Harris, 2008). Y es aquí donde podríamos retomar la contribución que anteriormente se hacía sobre la madurez, se requiere de una organización que esté lista en todos los sentidos para asumir cambios, para experimentar nuevas práctica, para aprender de los errores y en una escuela, para asumir nuevas estrategias que permitan hacer mucho más eficiente el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Debe generarse una relación de reciprocidad, donde haya respeto, una relación personal y profesional, competente porque produce resultados y de una clara integridad porque es veraz y honesta tal como lo menciona Elmore (citado por MacBeath, J., et. al., 2004), lo que puede favorecer el sentido compartido de responsabilidad, de orientar las acciones a un fin común, de hacer una valoración integral de las personas con las que hay relación al interior de la comunidad escolar.

“El liderazgo distribuido representa un cambio que revoluciona la cultura de la escuela, desarrollando procesos de participación, democratización y corresponsabilidad de los resultados escolares, entendidos estos como el desarrollo de toda la comunidad escolar” (Cayulef, 2007, p.144).

Comprender el cambio que pueda llevarse a cabo en la escuela requiere analizar a profundidad su estructura, programas, diseño, saber cómo opera el liderazgo en ella, entender el comportamiento de los dirigentes para saber qué y cómo lo hacen; observando la manera en que los dirigentes son capaces de distribuir el liderazgo. Mejorar la práctica educativa requiere definir una visión sobre la cual se construyan normas de confianza y colaboración, se promueva el desarrollo académico, y sobre todo, se vigilen las opciones de instrucción en innovación (Spillane et al., 2001).

Para hacer efectivo este cambio se requiere pues de una serie de condiciones previas, que por así decirlo, preparen el terreno para todo lo nuevo que vendrá y los diferentes roles que habrá que asumir. Requiere redefinir no sólo estructura, sino las mismas reglas, para que éstas sean más adecuadas y aplicables a ese nuevo objetivo que se desee alcanzar, a esa nueva forma de trabajo que se decida asumir.

Estos cambios en pequeña escala, a nivel de centro educativo, son un importante paso para lograr el cambio a grande escala, a nivel de sistema educativo. Tal y como lo propone Elmore (2000), y como se ha visto posible en investigaciones realizadas en Ontario, Australia y Finlandia donde los cambios a nivel municipal han sido una acción en cadena que influye en nuevos niveles y direcciones escolares, (PREAL, 2010).

Esta iniciativa para conducir los cambios que permitan lograr mejoras en el ámbito educativo no es una tarea para “inventar el hilo negro” como se expresa popularmente, existen metodologías ya establecidas como las herramientas de trabajo que se encuentran en el documento de la OCDE (2009) titulado “Mejorar el liderazgo

escolar”, diseñado para ayudar a responsables de diseñar políticas educativas, profesores y grupos interesados en mejorar su práctica educativa.

En años recientes, el tema de liderazgo distribuido ha sido un aspecto de gran interés para investigadores, educadores y responsables de generar políticas educativas en países como Estados Unidos, Australia, Nueva Zelandia y Reino Unido, principalmente, por la popularidad que ha tenido por la facilidad con la que las personas son capaces de familiarizarse con las tareas de liderazgo, la interacción que se produce entre líderes y seguidores, el uso de recursos materiales y la organización al interior de las estructuras (Spillane y Sherer, 2004), o por el propio interés de ampliar el conocimiento de cómo se ejerce el liderazgo en la práctica educativa como lo ha hecho la misma OCDE (2009) en países como Australia, Austria, Bélgica (comunidades flamenca y francesa), Chile, Corea, Dinamarca, Eslovenia, España, Finlandia, Francia, Hungría, Irlanda, Israel, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Portugal, Reino Unido (Inglaterra, Irlanda del Norte y Escocia) y Suecia.

Este panorama internacional ha resaltado que la dirección para el cambio es una visión de sistema, con un enfoque integral, que debe contemplar no sólo a los dirigentes formales y una estructura definida, sino las áreas de oportunidad y de mejora que se presenten en cada uno de los aspectos donde se desarrolla, en cada actor de la comunidad educativa, en la práctica individual y en los objetivos de grupo y la manera en que ese cambio podrá impactar no sólo al interior, sino al exterior, al contexto donde se encuentre inserto el centro escolar.

MacBeath, J., et. al. (2004), mencionan que mantener esta nueva cultura dependerá del apoyo que reciba el centro escolar de sus autoridades internas y externas, pero sobre todo, en la medida en que se mantenga viva la motivación, tarea que será más fácil de realizar si se vincula la escuela a otras instancias de la comunidad, se forman alianzas y redes, mecanismos por los que pueda renovarse y mantenerse actualizada en un contexto más amplio que le genera nuevas tareas y se convierta en una energía renovada. También será posible si se cuenta con un apoyo colegiado, con espacios para que se genere una relación entre la práctica y el rendimiento en la labor educativa, dándole sentido al aprendizaje, logrando la congruencia tanto en directivos como profesores, una colegialidad que se traduzca en acciones concretas para mejorar la enseñanza (Rosenholtz, citado por Elmore, 2000). Las investigaciones de Silns y Mulford (citados por Harris, A., 2010), demuestran que los estudiantes son más susceptibles de mejorar cuando el liderazgo se distribuye en la comunidad escolar y los maestros lideran áreas que los alumnos consideran importantes.

Con este tipo de prácticas el liderazgo se extiende al contexto global, no solo al que se genera dentro del centro escolar o para una comunidad educativa delimitada y determinada, sino que se lleva más allá, se comparte con otras comunidades, con otros centros escolares, permitiendo tener una visión mucho más completa y general. Cuando hay un trabajo de redes, se suman esfuerzos que directa o indirectamente impactan en el logro de propósitos individuales, grupales, institucionales. Es la pauta para ejercer el cambio para romper paradigmas y estar dispuestos a explorar nuevos horizontes. El liderazgo se vé ya no sólo como parte de un centro escolar o de una comunidad educativa,

sino como una pauta global que comparte sus experiencias para que sean retomadas por otros.

La dirección para el cambio, podría contemplar aspectos como los que menciona Barry, D. (1991) no sólo para orientarse en la implementación de estrategias que permitan distribuir el liderazgo, sino para generar un mecanismo de acción, que él denomina como equipos de autogestión y que funcionan principalmente en cuatro aspectos: uno, liderazgo de creación, para hacer surgir nuevas ideas, de acciones que inviten al compromiso, de generar nuevas visiones, da la pauta para innovar; dos, liderazgo de organización, para enfocarse en los detalles, tiempos, eficacia, estructura para saber cómo llevar a cabo el liderazgo de creación; tres, liderazgo de expansión, para facilitar la realización de actividades, vincularse a equipos e individuos, crear redes para negociar, prevenir, recopilar; de este modo podrá comprobar cómo son recibidas las acciones del equipo hacia el exterior y cuatro el liderazgo social, para desarrollar y mantener al equipo, conocer sus necesidades y preocupaciones, resolver de mejor manera los conflictos, estimular y reforzar los esfuerzos individuales, este aspecto es el que mayor vigilancia y estímulo requiere.

Es decir, el liderazgo de creación es capaz de determinar una nueva visión, que a través del liderazgo social se transmite de un miembro de la organización a otro, se expande, lo que hace surgir nuevas ideas que deben ser encausadas y concretadas con el liderazgo de organización. Es por así decirlo como el culmen de los otros tipos de liderazgo, que le da sentido, trascendencia, que le marca una ruta a seguir.

Los elementos faltantes serán el interés, la disposición, la apertura y el deseo por asumir un reto que permita hacer de la práctica educativa, una tarea actualizada, oportuna, eficaz y competitiva. Una dirección para el cambio requiere liderazgo distribuido, centrarse en las personas, ser visionario, asumir riesgos, tener conocimientos que permitan ser parte de las decisiones pedagógicas, formarse para el cambio.

Ciertamente pensar en el cambio no es una tarea sencilla por todos los elementos que ya veíamos conlleva, no sólo el cambio en sí, sino la misma complejidad del liderazgo, de la práctica educativa, del mismo centro escolar. Pero teniendo una actitud que favorezca y promueva el cambio será un importante inicio, tal vez la oportunidad para sacar en todos, como se dice popularmente, el líder que llevan dentro. Un compromiso difícil de asumir porque implica hacer ajustes al mismo interior, no sólo organizacional, sino individual, reorientar creencias, encontrar nuevas fortalezas, generar nuevas oportunidades. Sin embargo, no es una tarea imposible cuando en la práctica real vemos que la suma de voluntades es mucha, cuando en la cotidianidad ya se ejercen tareas relacionadas al liderazgo, cuando las estrategias e innovaciones funcionan porque se asumió un reto a superar. Lo único que falta es llamar los procesos y acciones por un nuevo nombre, que permeen y dejen claro lo que es el liderazgo distribuido.

“Posiblemente la dirección para el cambio... sólo sea una visión, una utopía. Pero para cambiar hay que tener una utopía por la que luchar... Si queremos otra sociedad, necesitamos otras escuelas, y también otro modelo de dirección (Murillo, 2006, p.22).

Capítulo 3. Metodología

La presente investigación partió del interés por conocer la manera en cómo se distribuye el liderazgo en un centro escolar de educación media superior a través de su personal directivo, coordinadores y personal docente. Toda investigación debe tener un propósito, que ayude a desarrollar mayores competencias o que permita entender con mayor claridad un tema de interés, que informe, que ilustre (Stake, 2007). La contribución de esta investigación se dirige a tener un mayor conocimiento del fenómeno del liderazgo en un centro escolar, cómo se ejerce, cómo se distribuye, cómo se vive en la cotidianidad de sus actividades y cómo todo ello le ha generado resultados académicos exitosos que son la finalidad de su función y la tarea a donde se dirigen sus esfuerzos y servicios.

En este capítulo se describe cómo se realizó la investigación, bajo qué método, enfoque, tipo de participantes, tipo de instrumentos utilizados y los pasos que muestran el procesamiento de la información obtenida.

3.1 Método y enfoque

En primer lugar, es importante hacer notar que se empleó el método de caso conforme a un enfoque cualitativo como ya se mencionaba en el apartado de limitaciones del estudio, en el capítulo 1.

El enfoque cualitativo permitió utilizar recursos como la observación, la evaluación de fenómenos y el establecimiento de suposiciones. La validez de lo estudiado se obtiene desde lo cualitativo como una pauta que permite dar fundamento a lo revisado,

analizado y evaluado de tal manera que se tenga claro, se modifique o se sustente lo que se ha supuesto en un inicio (Hernández Sampieri, et al., 2010).

Se eligió este enfoque porque es el que permite ser parte natural del campo de estudio, por la oportunidad de estar sensible a la realidad donde se realizan hechos significativos para el fenómeno estudiado, porque se busca compaginar lo observado con la información obtenida a través de diversos instrumentos, además de que no se trata de comprobar una hipótesis, sino documentar una experiencia de éxito que puede servir de modelo a otros que aún no lo realizan.

El contacto natural con el contexto real permitió tener los datos e ir haciendo un análisis casi inmediato de los mismos, sin manipular o predisponer las respuestas que se pudieron obtener, pues es una metodología flexible y al estar directamente vinculado con hechos reales, requirió de una constante comprobación para asegurar el grado de veracidad.

A diferencia de lo que hubiera sido realizar el estudio con un enfoque cuantitativo, hubo una vinculación directa con los participantes del estudio, se fortalecieron los propios conocimientos respecto al tema de liderazgo distribuido, teniendo como referencia la práctica real que ha sido observada y que ha proporcionado datos de gran relevancia. Partiendo de lo general se pudo ir acortando el campo de observación en detalles y tareas más específicas que a la vez, hacen mayormente entendible un fenómeno que se manifiesta en varias áreas de un mismo centro escolar.

Aunque tal vez los resultados no son estadísticamente una muestra representativa a nivel de centros escolares de la localidad o del sistema SABES como tal, la experiencia de este centro educativo es información más valiosa, por su autenticidad, por imprimirle su propio toque y sello personal y por que a nivel de proyecto macro de investigación representa una importante contribución para el entendimiento del tema de liderazgo distribuido. Es un acercamiento a una realidad existente, que al documentarla, facilita su comprensión e identificación.

3.2 Participantes

Cada aportación hecha por el personal tanto directivo, como de coordinadores y docentes, cuenta con una riqueza informativa invaluable que transmite una la realidad de lo que se vive de manera diferente entre unos y otros siendo precisamente eso lo que enriquece aún más la documentación sobre cómo se distribuye el liderazgo.

Sólo desde sus acciones, desde sus manifestaciones inmutables, desde el efecto que produce en otros, puede el hombre aprender sobre sí mismo; así que aprende a conocerse sólo por la vía circular de la comprensión. Lo que fuimos, cómo nos desarrollamos y nos convertimos en lo que somos, lo aprendemos por la forma en que actuamos, por los planes que una vez seguimos, por la forma en que nos sentimos en nuestra vocación, por los antiguos y caducos conocimientos, por los juicios que hace tiempo se nos hicieron...Nos comprendemos, a nosotros y a los otros, cuando transmitimos nuestras experiencias vividas a todo tipo de expresión propia y a las vidas de los demás (Dilthey, citado por Stake, 2007).

El punto clave para el inicio de la investigación fue la selección de un centro escolar que realiza sus tareas de una manera efectiva partiendo del ejercicio de un liderazgo distribuido lo que se manifiesta en buenos resultados académicos. Fue un centro escolar de fácil acceso donde pudieron aplicarse los diversos instrumentos de investigación y donde además se generaron acuerdos claros de lo que se esperaba tanto del estudio en sí mismo como lo que puede llegar a esperar la escuela con su participación.

Se consideró de sumo interés para esta investigación que los participantes fueran personal directivo, coordinadores y personal docente por los requerimientos mismos del proyecto macro y porque son los actores involucrados directamente con el ejercicio de liderazgo en el centro escolar.

3.3 Instrumentos de investigación

Se emplearon como instrumentos de investigación las técnicas de: entrevista semiestructurada, observación directa, grupos de enfoque, análisis de documentos.

Las entrevistas semi-estructuradas se aplicaron al personal directivo, donde se siguió una serie de preguntas base que permitieron establecer un contacto directo con el personal directivo del centro escolar así como conocer los datos generales para hacer una descripción global del centro. Con estas entrevistas se pudieron obtener datos para la identificación de aspectos de mayor relevancia como son la visión de la instancia educativa, el plan que han diseñado para lograrla, el conocimiento de este plan con los involucrados en su cumplimiento, cómo y quiénes ejercen liderazgo, las ventajas de distribuir la práctica de líderes, la coordinación de trabajo traducida en acciones positivas

para el centro escolar, el rol que se desempeñan como directivos y el proceso que se han seguido para ejercerlo.

Partiendo de un plan previo y del planteamiento de una serie de aspectos que son de interés investigar, se contó con una serie de preguntas orientadas a conocer la forma en que se distribuye el liderazgo, obteniendo la opinión del directivo. Estas entrevistas constituyeron también la pauta de trabajo a seguir con los grupos de coordinadores y docentes, pues se pretendió abordar los mismos planteamientos y con ello conocer si la percepción entre los distintos niveles de actores educativos es la misma o si varía en función de su posición formal dentro de la organización escolar o ante las oportunidades que han tenido de ejercer el liderazgo.

El espacio de entrevista es muy rico no sólo en información relacionada al tema de liderazgo distribuido, sino porque constituyó un momento para la interacción directa, que el participante pudiera compartir experiencias de su vivencia real, los valores y creencias que eso le ha generado, su propia percepción y sentimientos en el papel de líder formal y como distribuidor del liderazgo (Hernández Sampieri, 2010). Es un momento único que provee de información verbal y no verbal, de detalles a los que hay que estar alerta para entender el contexto y la realidad en la que se desenvuelven sus actores.

La técnica de grupos de enfoque se empleó con los docentes, con la clara intención de recabar sus experiencias, conocimientos y percepciones sobre la visión del centro escolar, si la conocen y comparten, si consideran que se ejerce un liderazgo distribuido desde sus funciones y al interior del centro educativo, cómo y quiénes ejercen liderazgo, cómo logran coordinarse para dar cumplimiento a sus actividades y proyectos,

y sobre todo, que permita conocer si comparten la misma percepción del director. Con la interacción entre miembros de los distintos niveles o grupos, se pone en común el tema de interés, que en este caso es el de liderazgo distribuido. Así se obtuvo una conversación relajada e informal que dio insumos importantes para entender no sólo la vivencia diaria del centro escolar, sino cómo se percibe el tema en la vivencia de grupo. Cabe mencionar que en el grupo de enfoque también participó el jefe de centro pues estaba muy interesado en conocer de primera mano las aportaciones de sus profesores y de la visión que tenían respecto al tema de liderazgo distribuido.

Empleando la técnica de observación directa, se dedicó una jornada para percibir la dinámica del centro escolar, los espacios de trabajo de directivos, coordinadores y docentes, la realización de las actividades cotidianas y si participaba algún otro integrante de la comunidad educativa (como alumnos o padres de familia). Se buscó recabar información para evidenciar la manera en que se distribuye el liderazgo, lo que sucede cuando se ejerce ese liderazgo, cómo se coordinaban los participantes del estudio en las distintas tareas y la manera de actuar de los distintos líderes. Esta tarea de observación directa es de suma importancia, pues permitió cotejar lo que se ha recabado a través de las entrevistas y grupos de enfoque y saber si la información que han proporcionado es real y se ejerce como tal.

La observación es un paso de suma importancia para comprender el contexto, además de que a la par de que se obtienen datos e información, se genera inevitablemente un juicio subjetivo, se da la pauta al análisis y se es consciente de lo que sucede, enriqueciendo así la interpretación del fenómeno estudiado partiendo de lo observado (Stake, 2007).

Se necesitó adentrarse en el contexto, tomar notas, profundizar en las relaciones sociales, mantener un papel activo y una reflexión constante, estar atento a detalles, sucesos, eventos e interacciones (Hernández Sampieri, et al., 2010, p.411).

Y por último, el análisis de minutas de trabajo y documentos mostraron la asignación y cumplimiento de comisiones y proyectos, donde además se evidencia cómo se realiza la toma de decisiones, cómo se implementan las actividades en el centro escolar, quienes son los responsables y como se involucra a otros a participar para el logro de las comisiones asignadas. Esta técnica es muy importante, pues “hay que tener la mente organizada, aunque abierta a pistas inesperadas”(Stake, 2007, p. 66).

La valoración de documentos permitió tener un panorama general del centro escolar observado, de cómo se asignan y comparten tareas relacionadas al liderazgo, y al mismo tiempo hizo más accesible la historia del centro escolar y como ello se ha traducido en resultados que le han sido de gran beneficio. Con esta técnica se obtuvieron importantes insumos de análisis, que le dieron validez a la información ya obtenida a través de las entrevistas, observaciones y grupos de enfoque.

3.4 Procedimiento para la recolección de datos

Los pasos que se siguieron para coleccionar los datos y transformarlos en información valiosa para responder a la pregunta de investigación se mencionan a continuación.

Conociendo los resultados obtenidos en la aplicación de CENEVAL de mayo, 2010 para los centros de bachillerato del SABES con mayor puntaje, se eligió el centro

Las Américas como viable para la realización del proyecto de investigación sobre liderazgo distribuido y centros escolares efectivos.

Vía telefónica se concertó una cita con el jefe de centro para explicarle la finalidad de la investigación y lo que se esperaba de la participación del centro a través de él mismo como figura directiva, de su jefe inmediato que es el coordinador de zona, así como de su personal docente. Después, a través del correo electrónico, el jefe de centro recibió la descripción del proyecto de investigación y conoció los instrumentos definidos para la recolección de datos para garantizar que no se trataba de un asunto laboral sino meramente de fines académicos.

Acordada la fecha previamente, se acudió al centro para realizar la primera del trabajo de investigación que fue la entrevista con el jefe de centro, misma que tuvo lugar en su oficina. Pese a demostrar disposición para realizarla, le fue difícil destinar un tiempo para la entrevista porque es la única figura administrativa. Sus funciones son directivas pero también tiene que desarrollar otras actividades como la venta de fichas para alumnos de nuevo ingreso. Este tipo de tareas ocupan por el momento gran parte del tiempo de su jornada, atendiendo a los padres de familia interesados en adquirirla, dándoles el temario y las instrucciones para el examen de admisión, así como el cobro de la ficha. Además de esto debe atender los asuntos particulares que surjan con algún alumno, profesor o padre de familia. Para la entrevista, el jefe de centro accedió sin problema a ser grabado en audio y a que el entrevistador fuera escribiendo algunos datos de su interés.

Posteriormente se solicitó que el jefe de centro pudiera reunir a su personal docente para llevar a cabo el grupo de enfoque. Esta actividad tuvo lugar en la sala de maestros, a puerta cerrada, para evitar interrupciones de los alumnos. Aunque todos los profesores habían sido informados previamente de la reunión, no todos mostraron actitudes de colaboración y participación. Algunos de ellos fueron cambiando esta actitud y se mostraron más activos conforme avanzó la sesión, pero dos de ellos permanecieron prácticamente callados, aportando comentarios muy breves y sólo para una o dos preguntas. La sesión de grupo de enfoque también fue grabada en audio y se remarcó siempre la utilidad para fines educativos y no de tipo laboral. Participaron nueve del total de doce profesores de la plantilla docente del centro.

Ese mismo día en que se realizó el grupo de enfoque se hizo la observación directa, donde también se contó con el apoyo de los profesores para incluso acceder a dos sesiones de clase, sin interrumpir la dinámica cotidiana que llevan con el grupo y donde también pudieron apreciarse otras actividades como el cambio en orden de los grupos de un salón a otro para tomar las distintas clases, el ensayo de la escolta que prepara su participación para un evento en el que han ganado anteriormente, el proceso de atención para padres de familia interesados en que sus hijos sean alumnos de nuevo ingreso, la interacción de los profesores en la sala de maestros, las labores del velador/intendente.

Después en otro momento, se llevó a cabo la entrevista con el coordinador de zona, quien no labora directamente en el centro educativo porque tiene a su cargo la supervisión de varios centros, también se mostró dispuesto y no hubo problema para realizar la entrevista semiestructurada.

Aplicados los instrumentos determinados para cada actividad, diseñados y planteados por el mismo proyecto de investigación, se procedió a transcribir las grabaciones tanto de las entrevistas como del grupo focal así como las notas tomadas en la observación directa. De igual modo se analizaron a detalle los documentos que fueron proporcionados por el centro escolar que reflejan tanto su cotidianidad, como la filosofía que los sustenta, las metas que tienen planteadas en el mediano plazo y el papel que juegan para alcanzarlas tanto el personal directivo como el personal docente.

Finalmente, se realizó la triangulación de datos, la identificación de categorías y el análisis de la información en general, lo que permitió establecer resultados, conclusiones y comparaciones con la teoría.

3.5 Estrategia para el análisis de datos

El manejo de los datos obtenidos, requirió de un trato profesional y ético, pues constituye información oficial de suma importancia que manifiesta, como en una radiografía, la base o el esqueleto que da sustento al centro escolar como tal.

El análisis de la información obtenida se realizó mediante la transcripción de los datos recopilados en entrevistas y grupos de enfoque, el registro de la observación directa, la correlación entre la información arrojada de estos tres instrumentos, la identificación de información clave, las categorías identificadas en la transcripción, las evidencias encontradas en actas, minutas y documentos de trabajo, la interpretación que se da a la información haciendo el cruce de las percepciones individuales, por grupo y su interacción en actividades cotidianas.

La identificación de categorías, así como el entendimiento global de la información recolectada fue un proceso paulatino, que requirió siempre del esfuerzo para no perder la objetividad de los datos obtenidos. Tratando de dejar las propias impresiones y observaciones un poco al margen, únicamente como elementos que permitieran entender la generalidad de cada situación vivida en el proceso de aplicación de instrumentos, pero también en la recapitulación de lo realizado, de las notas tomadas, de lo observado.

Se consultó en varias ocasiones las mismas grabaciones, para garantizar que realmente se expresara lo que los participantes habían querido decir, se leyó repetidamente los documentos que fueron proporcionados para su análisis y se agrupó la información de la manera más clara posible. De tal modo, que la información obtenida pudiera reconstruir prácticamente por sí sola, la realidad estudiada a la que pudiera dársele la perspectiva desde el tema que interesa a la investigación que es el del liderazgo distribuido.

Así la triangulación de todos los datos recabados permitió tener un panorama claro y generalizado de cómo se distribuye el liderazgo en este centro escolar, con evidencias que muestran la vivencia real de cada actor como líder, desde la función que le toca desempeñar en lo individual, hasta la aportación que sabe proporciona al grupo al que pertenece como directivo o como docente.

Capítulo 4. Análisis de resultados

La elaboración de este capítulo contempla el análisis de los resultados que se han obtenido mediante la aplicación de los instrumentos de investigación y observación para la recolección de datos y la inserción directa en el centro escolar que ha aceptado participar de la investigación.

Para la presentación de resultados se incluye una descripción del Centro Las Américas sobre el contexto del centro escolar que participa del proyecto de investigación, su filosofía institucional y un breve historial académico así como la presentación del caso como tal haciendo un cruce entre los datos recogidos, las observaciones hechas directamente en campo y la teoría relacionada al tema de liderazgo distribuido.

4.1 Descripción de la Institución Educativa

El SABES es el Sistema Avanzado de Bachillerato y Educación Superior en el Estado de Guanajuato, un organismo educativo descentralizado de Gobierno del Estado con autoridad y patrimonio propios que fue fundado en 1996. Cuenta con dos subsistemas: Bachillerato y Universidad, que oferta servicios educativos de nivel medio superior y superior, enfocándose prioritariamente a la atención y formación de la población rural y suburbana, abarcando 40 de los 46 municipios del estado. El subsistema de bachillerato cuenta actualmente con una matrícula superior a los 33,000 alumnos, distribuidos en 275 centros.

Los centros de bachillerato del SABES están distribuido en ocho regiones. El centro de bachillerato Las Américas, donde se realizó el proyecto de investigación,

pertenece a la región 3 cuya sede se encuentra en la ciudad de León, Guanajuato, México. Esta región se divide a su vez en tres zonas, 7, 8 y 9. El centro pertenece a la zona 9. El bachillerato Las Américas fue fundado en agosto de 1998.

Para describir la matrícula del bachillerato Las Américas durante el ciclo escolar 2010-2011 se solicitaron los datos de los alumnos inscritos a la fecha en la que se realizó la investigación, dando cuenta de que el centro cuenta con una población total de 322 alumnos, de los cuales 125 cursan el segundo semestre, 101 el cuarto semestre y 77 el sexto semestre.

El bachillerato que se cursa es de tipo general y además se ofertan programas para la formación emprendedora, la formación humana y un taller de capacitación para el trabajo; en el centro Las Américas el taller impartido es el de Diseño Gráfico.

El modelo educativo del SABES contempla para su subsistema de bachillerato que el plan de estudios se trabaje bajo la metodología del aprendizaje cooperativo con la aplicación del método ELI creado por el Dr. Ramón Ferreiro Gravié.

El Dr. Ramón Ferreiro Gravié, Ph D., es profesor de la Escuela Fischler de Educación de Nova Southeastern University (www.nova.edu) en la Florida EUA y director para la América Latina de sus programas educativos. El doctor Ferreiro es además presidente de la Red Latinoamericana Talento (www.redtalento.com) y de su Congreso Internacional Educación para el Talento, que reúne cada dos años a destacados especialistas en identificación y desarrollo de la creatividad y la inteligencia de los niños, adolescentes y jóvenes. Desde hace más de 20 años sus investigaciones sobre aprendizaje cooperativo le han permitido demostrar la

estrecha relación de organizar el proceso de aprendizaje escolar y la construcción del conocimiento por parte de los alumnos, y de actitudes y valores socialmente necesarios, así como del desarrollo de su pensamiento creativo y crítico. El doctor Ferreiro es miembro de destacadas asociaciones internacionales como World Council of Gifted and Talented Children (WCGTC), American Education Research Association (AERA), España, así como miembro fundador de ASINCREA, Asociación Internacional de la Creatividad con sede en Caracas y de Global Creativity, en Estados Unidos de América. (Ferreiro, 2009).

El centro Las Américas cuenta con: siete aulas temáticas que cubren las líneas disciplinares de matemáticas, comunicación, ciencias experimentales y ciencias sociales, y que se determinan en función del número de profesores que cumplen el perfil correspondiente para atender estas líneas disciplinares básicas y el número de grupos de cada semestre. Además tiene un taller de capacitación para el trabajo adaptado en lo que era antes un centro de cómputo, actualmente se construye el taller con las características específicas para funcionar como tal y este espacio se convertirá en un aula que será destinada a la psicopedagoga para el trabajo que realiza con todos los grupos impartiendo talleres complementarios. Existe también una oficina dividida en tres secciones: una para la oficina del jefe del centro, una sala de maestros y/o de juntas donde se ubican los lockers para los profesores, un cubículo donde está disponible una computadora y una impresora para uso de los profesores y también donde la psicopedagoga otorga asesorías individuales, un centro de cómputo, un patio cívico, una cancha de fútbol, dos casetas que funcionan como cafetería con dos carpas en el patio donde hay sillas y mesas para el consumo de alimentos, cuatro baños para mujeres y tres

baños para hombres, para uso tanto de profesores como de los alumnos, un terreno que se utiliza como estacionamiento.

Como se mencionaba, los salones son aulas temáticas. Es decir, cada una está destinada a un campo disciplinar específico y los alumnos son los que rotan de salón conforme cada cambio de clase. Hay un profesor con el perfil adecuado que es responsable de cada una de esas aulas.

La plantilla de profesores se encuentra conformada por: cuatro profesores de perfil de ciencias exactas, un profesor de perfil de ciencias experimentales, un profesor de perfil de ciencias sociales y humanidades, dos profesores de perfil económico administrativo, dos profesores deportivos, un profesor que imparte el taller de capacitación para el trabajo, sólo a los grupos de 4° y 5° semestres, una psicopedagoga que asiste tres días a la semana y atiende a toda la comunidad educativa en trabajo individual y grupal

El jefe de centro es la única figura de personal administrativo. En marzo próximo llegará una persona que desempeñará las funciones de auxiliar administrativo. El jefe inmediato del jefe de centro es el coordinador de la zona 9, y a su vez, su jefe es el coordinador de la región 3 que recibe instrucciones e indicaciones de operación de las Direcciones de Área, principalmente de la Dirección de Bachillerato, ubicadas en las oficinas centrales del SABES.

Un antecedente importante es que la figura de jefe de centro existe desde hace 3 años. Es decir, cuando el centro fue creado no contaba con una estructura administrativa como tal, sino sólo el personal docente que también, además de impartir clases, tenía repartidas comisiones de tipo administrativo (servicios escolares, vinculación, tesorería,

etc.) y la coordinación para este tipo de trabajo era determinada por ellos mismos. La figura de centro se incluye al sistema SABES, como una estrategia para permitir y favorecer que el profesor se concentre en su labor educativa, en su trabajo de aula. Actualmente, de los 275 centros de bachillerato, sólo 39 cuentan con jefe de centro.

Existe un patronato conformado por ocho padres de familia de los mismos alumnos y que se constituyen con un presidente, un secretario, un tesorero y cinco vocales. El patronato es responsable de pagar servicios como teléfono, internet, luz, papelería, equipo de apoyo, además de los servicios de la persona que realiza labores de vigilancia y limpieza; esto se logra a través de las cuotas que se recaudan con todos los padres de familia en cada semestre y que es independiente al pago de inscripción. El personal de la cafetería no tiene una relación laboral directa con el SABES; es una concesión que se otorga mediante el patronato y hay un porcentaje de venta que se arregla con ellos y que se hace llegar al patronato para los gastos que asume éste.

Los alumnos se encuentran distribuidos en ocho grupos: tres que al momento de la investigación cursan el segundo semestre, tres de cuarto semestre y dos de sexto semestre. Los profesores cubren en promedio cuatro unidades de aprendizaje y un promedio de siete grupos en su carga horaria semanal. Todos los grupos tienen asignado un profesor tutor designado por el jefe de centro para cada uno de los grupos que se ha elegido conforme a las cualidades de cada profesor y la experiencia que tienen en el centro y con el manejo de grupos. Este tutor tiene la función de llevar un monitoreo del grupo en cuanto a calificaciones, rendimiento, porcentajes de aprobación, reprobación y deserción, cumplimiento de servicio social, dirige la junta de padres con los papás de los alumnos que tutorea, es un medio de comunicación entre jefe de centro, alumnos y padres

de familia, establece estrategias para atender problemáticas del grupo y evitar casos de deserción y abandono escolar.

4.2 Filosofía institucional

Como toda institución, el SABES contempla un ideario que se ha traducido en una misión, visión, valores y objetivos que comparte a través de sus subsistemas de Educación Media Superior y Superior. Del documento al que se ha tenido acceso en el centro Las Américas, llamado Proyecto Educativo de Centro para el ciclo escolar 2010-2011 (anexo 4, documento 1), se hace la referencia de esta filosofía institucional y el objetivo concreto planteado para el centro para su cumplimiento y de donde se toma textualmente la misión, visión, valores, objetivo del SABES al 2012 y el objetivo general del proyecto educativo del Centro las Américas, que a continuación se exponen:

Misión del SABES:

Formar personas en los niveles Medio Superior y Superior, principalmente de poblaciones rurales y suburbanas del Estado de Guanajuato, mediante modelos educativos orientados a mejorar la calidad de vida individual y el desarrollo sustentable comunitario.

Visión del SABES:

El SABES es la mejor opción educativa en los niveles Medio Superior y Superior para la población rural y suburbana del Estado de Guanajuato.

Valores del SABES:

Espíritu de servicio, responsabilidad, honestidad, equidad, lealtad.

Objetivo del SABES al 2012:

Consolidar los centros educativos, mejorando los procesos académicos y administrativos, así como la infraestructura, para lograr el crecimiento e incrementar la calidad educativa del sistema.

Objetivo General del Proyecto Educativo de Las Américas:

Consolidar el centro Las Américas, mejorando los procesos académicos y administrativos, así como la infraestructura, para lograr el crecimiento e incrementar la calidad educativa del SABES.

4.3 Historial Académico

Desde su fundación en el ciclo 1997 - 1998, el centro ha contribuido a la sociedad con 436 egresados. Sus aplicaciones en CENEVAL han ido mejorando sus puntajes, con 994 puntos obtenidos en la aplicación de 2008 hasta los 1033 puntos obtenidos en la aplicación 2010. Se pudo tener contacto con la Dirección Académica y la Dirección de Planeación ubicadas en las oficinas centrales del SABES para conocer el récord en cuanto al número de egresados del centro Las Américas desde el año 2000 y los puntajes de CENEVAL obtenidos desde el año 2006, datos que se reflejan con mayor claridad en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Número de egresados por año y resultados de aplicación de CENEVAL:

<i>Año</i>	<i>No. de egresados</i>	<i>Puntaje CENEVAL</i>
2000	17	
201	22	
2002	21	
2003	26	
2004	45	
2005	43	
2006	49	917
2007	53	948
2008	57	994
2009	36	979
2010	67	1033

El comparativo entre los resultados del ciclo escolar 2009-2010 y las metas planteadas a lograr al 2012 muestra lo que se espera realice el centro educativo para mejorar sus índices y favorecer la calidad de sus servicios. Esta información se comparte desde la Dirección de Planeación del SABES al centro Las Américas y se expresa en el documento Proyecto Educativo de Centro (anexo 4, documento 1) de donde se toman los datos para vaciarlos en la siguiente tabla y facilitar la apreciación del lector:

Tabla 2.

Comparativo de resultados logrados para el ciclo escolar 2009 – 2010 y los resultados esperados al 2012.

	<i>Resultados logrados en el ciclo 2009-2010</i>	<i>Resultados esperados para el 2012</i>
<i>Porcentaje de aprobación</i>	63.7%	68%
<i>Porcentaje de transición</i>	82.6%	84%
<i>Porcentaje de eficiencia terminal</i>	48.2%	55%
<i>Matrícula total</i>	322 alumnos	367 alumnos

Algunos de los más recientes logros obtenidos en el centro son: el 1er lugar en concurso de escoltas en su etapa regional, haciéndose acreedores a representar a su región en la eliminatoria estatal donde resultaron ganadores del 2º lugar. En el centro cuentan

además con la alumna que obtuvo el mejor puntaje CENEVAL 2010 del sistema SABES con 1230 puntos.

4.4 Presentación del caso

Como mencionan Spillane y Sherer (2004) estudiar el liderazgo implica contemplar el entorno social donde se ejerce y la manera que influye en cada uno de los individuos que interactúan y se relacionan.

Observar el entorno puede dar una idea clara de cómo se vive y cómo se percibe el liderazgo. Dentro de la comunidad educativa, el liderazgo se percibe no sólo por cómo se ejerce sino la manera en que se delega. Muchas veces este liderazgo está influenciado directamente por la misma estructura jerárquica ya establecida pero también por la propia iniciativa de algunos que buscan destacar realizando labores de beneficio para toda la comunidad que al mismo tiempo le retribuyen en el desempeño personal.

La vivencia del liderazgo es comúnmente asociada al desempeño de un puesto específico y es difícil percibirla como una tarea cotidiana y distribuida. Sin embargo, hay una idea común: el liderazgo cumple un fin específico: mejorar la efectividad de una institución, en este caso, de un centro escolar; influir en el proceso de enseñanza, como menciona Martínez et al., (2005).

En la experiencia obtenida con el centro Las Américas, se pudo percibir que cada actor, refiriéndose al jefe de centro, profesores y coordinador de zona, tienen clara su posición dentro de la jerarquía establecida por el sistema, según las funciones que desempeña cada uno desde su puesto de trabajo.

Cada uno asume muy bien su papel y compromiso desde esa función. Lo que empata con lo que mencionan Harris (2008) y López y Lavié (2010), que no se trata de desplazar el liderazgo formal relacionado a la estructura organizacional sino de aprovechar ese liderazgo desde posiciones tanto formales como informales.

Al comparar las entrevistas entre jefe de centro, coordinador de zona y grupo de enfoque de docentes, se encuentra que los profesores tienen una idea más clara de lo que es el liderazgo distribuido. El jefe de centro se apega más a lo que corresponde hacer según lo determinado por la jerarquía ya establecida; está “más casado” con la idea de concentrar todo en una sola figura para lograr la efectividad. Por su parte, los profesores aunque entienden y asumen los niveles jerárquicos, perciben que distribuir el liderazgo permite a cada uno asumir su rol, abonar al proyecto educativo que han planteado en lo general y contribuir a que su centro escolar sea mejor.

Es decir, de cierto modo, el liderazgo en el centro educativo se ejerce de manera colectiva como lo definen Spillane y Sherer (2004), donde varios líderes trabajan por separado orientados a lograr una meta común. No trabajan de manera coordinada ni de manera colaborativa. Como se evidencia en el anexo 4, llamado documento 1 en el proyecto educativo de centro se asignan responsabilidades para el cumplimiento de metas, pero en el anexo 5, llamado documento 2, llamado acta de reunión, no se plasma la asignación de actividades concretas que deberían reflejar la cotidianidad del centro, más bien se refleja una junta mayormente informativa. Es decir, todos saben qué metas se deben cumplir (como lo muestra el anexo 6, llamado documento 3) aunque no se tengan claros los cómo, cuándo y los responsables de lograrlo.

En el grupo de enfoque predomina la percepción de que cada profesor tiene claro todo lo que debe realizar a lo largo del ciclo escolar, en qué consiste su participación y esta percepción coincide con lo plasmado en el anexo 4, llamado documento 1, que plasma el proyecto educativo de centro, donde se asignan responsables y se realiza una calendarización de las actividades generales que le abonan al cumplimiento del propio proyecto y del plan de desarrollo institucional.

Una serie de tareas que permiten lograr un objetivo común (Martínez et.al., 2005) y la coordinación de esfuerzos individuales para alcanzarlo como menciona Harris, (2008). Lo importante es establecer cómo se entiende este objetivo común y cómo eso influye en la práctica y la estructura del centro escolar (López y Lavié, 2010).

Con la información recolectada se distinguen tres grandes categorías: el conocimiento de la visión y misión como institución educativa, la percepción del liderazgo en la comunidad escolar y el trabajo en equipo. Estas categorías dan la pauta para presentar el caso y permiten ordenar la información de tal manera que es posible encontrar en ella respuestas al planteamiento de la investigación.

A continuación se muestran evidencias de la información recolectada a través de los instrumentos diseñados para la obtención de datos en relación a estas tres categorías y que son tomadas de las transcripciones tanto de las entrevistas como del grupo de enfoque y que se incluyen como: anexo 1, entrevista al jefe de centro (director); anexo 2, grupo de enfoque con docentes y anexo 3, entrevista al coordinador de zona.

Categoría 1: conocimiento de la visión y misión como institución educativa.

Aunque están escritas en el proyecto educativo de centro (anexo 4, documento 1), ni el jefe de centro ni ninguno de los profesores supo decirlas al pie de la letra, aunque manifiestan que sí se cumplen, como ya mencionaban en la entrevista y el grupo de enfoque:

“Nuestro plan es ser los mejores, como pues mejorando los indicadores había mucho problemita en lo que era este deserción, tenía mucha deserción, porque, por problemática, pandillerismo, embarazo, de alcoholismo, drogadicción, teníamos mucho problema, entonces estamos trabajando en conjunto con nuestra psicóloga, se tiene seguridad, se hicieron convenios con seguridad pública para evitar, había muchos asaltos a los alrededores de aquí de la escuela, entonces pues este tratar de contrarrestar eso nos ha ayudado mucho en que los alumnos se queden y luego trabajamos en lo que es reprobación, ahí también hemos mejorado”, jefe de centro.

“Obedecer a la calendarización que nos brinda el SABES y el plan de trabajo que se hace con el encargado de centro, más aún llevar cada quien sus estrategias de aprendizaje y enseñanza”, maestro 3.

También se pudo apreciar que quien no se sabe a la letra la misión y visión, tiene una idea clara que se orienta a ellas, como se ve en los dos comentarios anteriores, pero también a quien se le dificulta expresarlo con sus propias palabras como ocurrió con dos aportaciones y que puede ser un aspecto relevante en la medida en que se valore el sentido

de pertenencia del docente a la institución y por ende, el sentido que brinde a la labor que desempeña:

“Sí estamos familiarizados (con la misión y visión) de hecho nos retroalimentamos constantemente”, maestro 4.

“Considero que, nuestra misión, verdad, más que nada es formar personas, eh tomando en cuenta los conocimientos, habilidades, valores sobre todo que es sobre lo que más debemos trabajar, los valores, entonces ahí entra la integración de cada uno de los estudiantes”, maestro 1.

Por su parte, el coordinador de zona supo explicar con mayor claridad esta visión, aunque su respuesta denota que no plantea acciones concretas que debe realizar cada actor educativo para el logro de ella, sino solamente tiene la idea institucional, es decir, no desmenuza acciones sino que sólo vislumbra la meta a la que se pretende llegar; esta apreciación puede llevarlo a dejar de lado los cómo y detalles de las acciones que deben llevarse a cabo y no involucrar al resto con actividades específicas que garanticen mejores resultados:

“La visión es posicionarnos de un primer lugar en bachillerato, en su zona de influencia, y lo que se hace para lograrla es proporcionar una enseñanza de calidad para que los alumnos y ex alumnos sean los mismos promotores del centro donde estudiaron y demuestren que en su centro hay una buena calidad, tenemos alumnos con buenos resultados, alumnos becados en instituciones de educación superior”, coordinador de zona.

Categoría 2: percepción del liderazgo en la comunidad escolar

Cada uno de los miembros de la comunidad escolar tiene una idea de cómo es percibido por los demás, no por acciones extraordinarias, sino por lo que realizan cotidianamente.

El jefe de centro considera que es líder por la oportunidad de desempeñar este puesto, por la confianza e inclusión que siente realiza entre todos los colaboradores:

“sobre el vigilante...no se le ve nada mas como el señor que nos ayuda a la limpieza, entonces eso motiva, te repito cuando yo llego en agosto una de las cosas que él me comentaba mucho es eso, que se le ignoraba en cierto aspecto o sea era el señor que nos ayudaba y yo entonces yo lo que trato de hacer es juntar todos, incluso entre el mismo personal había las diferencias y no yo los senté y lo integramos, me ha funcionado perfectamente, todos estamos en el mismo canal incluso el señor... Yo creo que el liderazgo empieza con la confianza que tu transmitas... Cuando yo llegué la puerta estaba cerrada o sea ningún alumno podía llegar a dirección era muy, o sea tenían un tope, y ha cambiado, el alumno ya sabe que puede venir pero dependiendo de la problemática, y dependiendo del horario, no pueden dejar clases tiene que saber a qué horas, pero sí está marcado el nivel jerárquico de liderazgo”, jefe de centro.

El coordinador también percibe el liderazgo desde un puesto jerárquico y la función docente o administrativa que la misma naturaleza de los cargos exige:

“En primer lugar (el liderazgo se demuestra por) el jefe de centro, después cada uno de los profesores que es responsable de un grupo, claro se distinguen dos o tres por ser más responsables o activos, pero cada uno es responsable de un grupo, su función de tutor para velar por todos los integrantes de su grupo, es el líder de su grupo y deben mostrar resultados de cómo avanzan en ese liderazgo y responsabilidad. El jefe de centro es el líder principal que tiene que recibir información del coordinador regional y del coordinador de zona, transmite eso a los profesores mediante una reunión y en ella todos los profesores participan, opinan, ahí es donde vemos quien participa más o tiene mayor compromiso... Yo pienso que en general consideran un solo líder porque el jefe de centro es el que tiene que delegar un poco, pero la comunidad debe percibir al jefe de centro como líder, porque él es el que atiende directamente, da seguimiento, es el que hace las entregas al coordinador, al líder general que es el coordinador regional, él es el que acepta o rechaza disposiciones y pone la pauta para realizar las actividades, él es y debe ser el líder general”, coordinador de zona.

Por su parte, los profesores se perciben a sí mismos como líderes desde la asignatura que imparten y el conocimiento que dominan sobre ella, aunque hubo quienes percibieron este liderazgo más allá, porque además de saber que tienen una labor docente qué cubrir, amplían la visión de su quehacer educativo y se ubican en un rol de formadores.

“Yo creo que cada quien es líder en lo que maneja, en las habilidades y estrategias que emplea para su materia, si estamos hablando de niveles

jerárquicos pues el director, pero de liderazgo yo soy líder en mis materias”, maestro 3.

“Yo creo que también cuenta mucho el dominio que tengas de tu materia porque luego a veces se te acercan o algo y no sabemos qué contestar o en ese tiempo no planeamos y también estoy de acuerdo con la Maestra 6 de la planeación y yo apporto eso, el dominio de tu materia”, maestro 8.

“También tiene mucho que ver con el perfil. Nosotros tenemos cada uno vamos mostrando precisamente la especialización en un área determinada y eso es lo que va mostrando el liderazgo en cada uno de nosotros, el área que dominamos y por las materias que damos de acuerdo a esa área. Nuestro rol es formar, orientar, retroalimentar, todo lo que se les pueda brindar de apoyo también a los muchachos, muchas veces hasta cuestiones muy individuales o personales, también eso les aporta una orientación a los muchachos”, maestro 6.

Categoría 3: trabajo en equipo

Otra gran categoría que se vislumbra es el trabajo en equipo. El jefe de centro ve en sus profesores al personal de apoyo pero su prioridad es que se concentren en la labor educativa. Considera que hacerlos partícipes del liderazgo es mantenerlos informados, más que apoyarse en ellos para cumplir con todas las actividades cotidianas del centro, aún a pesar de que no cuenta con ninguna plantilla administrativa que le apoye a desempeñar estas tareas:

“Las ventajas son que todos se involucran, si tú haces esa distribución, todos los maestros saben qué está sucediendo, porque si no van a estar ahí solos, no van a saber qué pasa, entonces al yo darles, al distribuir ese liderazgo, como el que te comento de ese asunto de que todos los maestros saben de qué se va a tratar la junta, cómo se percibe, eso es bien importante que los maestros sepan números, nos juntamos nosotros, tomamos una minuta... ya cada maestro tiene su grupo a cargo (son tutores), entonces yo paso la información yo no entro casi con los grupos, yo delego esa responsabilidad, incluso en las juntas con padres de familia yo me siento con los maestros, hacemos la orden del día de lo que se va a tratar la información que se les va a dar y ellos entran con su grupo y ellos pasan la información, si surge algún detalle con algún papá que esté inconforme o que tenga algo más allá entonces ya yo veo al grupo, pero yo delego la responsabilidad y ya nomás paso a darles la bienvenida y 2-3 detallitos nada más, pero delego la responsabilidad y ellos llevan totalmente las juntas, la información, la firma de boletas, todo... hasta marzo llega la auxiliar administrativo, los maestros en sus horas libres me apoyan, no mucho, yo veía que la jefa anterior si les delegaba mucha responsabilidad cuestión por ejemplo inscripciones, yo no, yo trato que en estos huecos ellos sigan preparándose o sea que sigan preparándose, calificando, imprimiendo, yo, mi prioridad es que los maestros estén al frente de los grupos, lo administrativo que me lo dejen a mí... Yo creo que depende de las actividades, siento que así como estoy, que esté el liderazgo nada más en mí y en ciertos momentos como una junta con papás si distribuirlo, pero la mayoría de las actividades que esté centrado en una sola

persona, porque tienes más el control, cuando delegas demasiado, que exageras, se te pierde el control...lo principal del funcionamiento de una escuela en una sola persona y ciertas actividades temporales si la delegación de responsabilidades” - jefe de centro.

El coordinador de zona también percibe este trabajo de equipo en la medida en que se informa, se cumplen los objetivos propuestos, se realizan las actividades planeadas:

“Todos tenemos una reunión quincenal con el jefe de centro, nos comunicamos por correo, les mandamos información, sugerencias, hay tiempos de entrega de actividades para ver los resultados, en reuniones, por correo, mediante trámites de entrega como son algunas actividades, por ejemplo ahorita estamos con la elección de área propedéutica, ellos me mandan su información y yo a su vez la entrego al coordinador regional”, coordinador de zona.

Los profesores saben que existe una figura formal de líder, que es el jefe de centro, pero también reconocen su propia labor como importante e incluso cómoda desde el punto de vista de que pueden influir en los alumnos, desde la materia que imparten hasta la relación directa que se les permite tener con los padres de familia, pero no hay algo que refleje que eso le abone a que el centro sea mejor en su totalidad, sino desde la partecita que les toca abordar, desde lo individual.

“Que también cada uno sabemos y tenemos claro lo que también nos corresponde hacer, entre planeación, entregar informes y todo eso, entonces ya

nada mas el director nos va dando avisos del calendario y cada quien cuenta eso de que ya todos sabemos lo que tenemos que hacer” - maestro 8.

“En base a las juntas que hacemos al inicio del semestre, en base a la retroalimentación que tenemos como maestros, y en base a la calendarización de la información que les damos a los padres y los alumnos es como se ejerce ese liderazgo...yo creo que la planeación como equipo de trabajo y cómo se va canalizando individualmente, si es individual pues con base a las capacidades y al dominio de la materia, después qué estrategias y qué actividades empleas para cada uno de los grupos, y cómo las canalizas hacia los alumnos” -maestro 3.

“Hay múltiples líderes, por las características que representa cada uno de nosotros entonces no todos este pueden generar la misma perspectiva a todos los chicos si no de acuerdo a las necesidades, características, metas y objetivos de ellos van ubicándonos a cada uno de nosotros como líder” -maestro 7.

“A mí me gusta más trabajar así aunque haya una cabeza pero finalmente la cabeza es como un estrato administrativo a quien debemos cubrir o coordinarnos, pero a cuanto liderazgo a mi me parece muy cómodo así” - maestro 4.

“Creo que siempre es importante tener la idea de un jefe de centro o de una persona que esté a cargo de todos pero aquí nosotros cada quien demostramos un liderazgo y creo que ha sido compatible entre todos y también compartido entre todos, como que cada uno nos hemos definido bien por las materias, que nos ha permitido cada vez perfeccionarlas o si, verlas más a fondo y eso es lo que

nos ha demostrado el liderazgo en cada uno de nuestra especialidad con la materia” -maestro 6.

Aunque cada actor tiene claro su papel, no se percibe un trabajo de equipo como tal, sino más bien un trabajo seccionado que contribuye a un proyecto general, pero que pareciera deja fuera el impacto que causa a otros y la interrelación que deberían tener.

“Desde lejos, como coordinadores zonales, estamos retirados, tal vez para el jefe de centro nos considera su líder, como un apoyo para cumplir con sus actividades, pero la comunidad no nos considera así más bien al jefe de centro que es a quien ven, quien los atiende todos los días... Yo pienso que es correcto así, es difícil que una persona atienda todas las actividades de una manera, el líder tiene que delegar responsabilidades, creo que así está correcto” - coordinador de zona.

Todos saben lo que tienen qué hacer, pero las actitudes observadas en el grupo de enfoque y algunas respuestas dejan ver que pareciera no conocen el para qué de aquello que realizan. Por ejemplo, cuando nadie pudo decir la misión o visión, ni siquiera esperando que la dijeran de memoria, sino un comentario que ejemplificara que la entienden y les queda clara; lo que origina la impresión de que perciben el liderazgo como una tarea individual sin ningún efecto de tipo colectivo.

Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, el tema de liderazgo distribuido requiere aún más investigaciones empíricas que fortalezcan y amplíen su conocimiento. Sin embargo, se presenta también como una tendencia cada día más frecuente en el ejercicio de las instituciones educativas.

Bien aporta Longo (2008), que distribuir el liderazgo se trata de impulsar la vivencia del mismo a través de las actividades cotidianas, situación que parece presentarse en el centro Las Américas, pero que falta adjudicarle un sentido claro, una finalidad; es decir, cómo contribuye ese liderazgo cotidiano en el rendimiento y efectividad del centro en el corto, mediano y largo plazo, y cómo lo que se hace y deja de hacer a nivel individual impacta en toda la comunidad educativa. Ese sentido de interrelación que finalmente abona, a lo que Harris y Chapman (citados por Murillo, 2006, p.19) llaman cambio de cultura; para aprovechar las habilidades de todos, orientar todos los esfuerzos al logro de una meta común y una manifestación de liderazgo en todos los niveles.

La dinámica de trabajo en equipo ha sido modificada conforme el centro escolar ha ido creciendo en matrícula. En el centro educativo ha habido algunos cambios que fueron notorios al momento de realizar la observación de campo y que se detallan en el anexo 7 llamado observación codificada, y que se muestran en eventos como:

- La identificación y ejecución clara de tareas sencillas que son asignadas a los alumnos, como estar a tiempo en su salón de clase, hacer un cambio de un aula temática a otra en perfecto orden, motivar su propio desempeño extra curricular y portar bien el uniforme. Es decir, se asignan comisiones específicas de apoyo a la comunidad que van fuera de la tarea docente.
- La participación como observador de dos sesiones de clase, donde con estilos diferentes, cada profesor ha incorporado la metodología de enseñanza – aprendizaje planteado para el nuevo modelo educativo del sistema SABES,

así como la realización de actividades que tendrán frutos en el mediano plazo, como la preparación al examen CENEVAL. La capacitación es la misma para todos los docentes, pero el toque personal que le da cada uno impacta en la propia comunidad educativa.

El ejercicio de las actividades de manera individual o como equipo de trabajo, indudablemente tiene una repercusión en la comunidad educativa, específicamente con los alumnos que son a quienes se dirigen directamente los servicios educativos ofertados. La vinculación entre el ejercicio del liderazgo distribuido y las tareas referidas a actividades de planeación son un importante medio de establecer estrategias de largo plazo que permitan hacer más eficaces los resultados de los servicios ofertados por el centro escolar; lo que genera también un ambiente de mayor confianza y apoyo (OCDE, 2009). Es decir, la manera en que el equipo de trabajo se organice debe favorecer la labor educativa y también el ejercicio de liderazgos individuales apostados a un objetivo común.

El centro Las Américas posee la ventaja de contar con actores dispuestos a asumir el liderazgo desde la función que les toca desempeñar. Conocen los objetivos institucionales a nivel de sistema y a nivel de centro, así como las tareas que se espera realicen. Lo que estaría faltando es orientar ese esfuerzo individual al beneficio colectivo e interrelacionar cada una de las actividades y tareas que contribuyan al logro de un objetivo en común, lo que evitará duplicar acciones y esfuerzos, favorecer el trabajo en equipo y darle un sentido de mayor trascendencia a la labor que ya desempeñan.

4.5 Hallazgos principales:

Retomando la pregunta de investigación, ¿cómo se distribuye el liderazgo en un centro escolar de educación media superior exitoso?, se pueden observar los siguientes puntos de interés:

- El jefe de centro asume una función de liderazgo determinada por su nivel jerárquico dentro de la estructura establecida para el funcionamiento del centro y las tareas que le son conferidas para el desempeño de su puesto.
- El coordinador de zona se percibe a sí mismo más como un supervisor que una figura que tenga una influencia directa en el centro escolar. Atribuye y reconoce los logros del centro como propios de éste, por las estrategias que a su interior se generan. Ejerce funciones de tipo operativo y administrativo para dar a conocer instrucciones, mediar procesos de planeación y gestión, así como para delegar comisiones concretas que tienen impacto a nivel de zona y de región. Es el canal de comunicación entre la estructura general del sistema, la coordinación regional y el centro escolar, pero no percibe que su labor tenga un impacto directo y específico para el mismo, sino más bien desde lo que éste le aporta para su visión a nivel de zona.
- Los profesores se perciben a sí mismos como parte importante del centro escolar. Reconocen el impacto de su labor para con las personas a las que dirigen sus servicios, que son los alumnos, pero no el que generan a nivel de iguales, con los compañeros, o a nivel directivo. Tienen claro lo que deben realizar aunque no se planteen estrategias y actividades específicas para cada

uno de ellos que le abonen al proyecto del centro y a las metas que el sistema se ha planteado en general. Lo que sí tienen especificado son sus tareas cotidianas como docentes como lo son la entrega de planeaciones didácticas, las observaciones de aula, captura de calificaciones, etc.; es decir actividades operativas y administrativas propias de su puesto, pero no cómo la realización de las mismas impacta en el plan de desarrollo institucional. Al menos, no es lo que se percibe en las evidencias documentales y en algunos comentarios obtenidos en el grupo de enfoque.

- La idea de liderazgo difiere desde la postura del nivel directivo a la que tiene el profesor. Tanto el jefe de centro como el coordinador de zona consideran que el liderazgo debe ser una función centrada en una sola persona otorgada por el nivel jerárquico de un puesto administrativo. Por su parte, el personal docente se considera líder por la función que desempeñan directamente con el alumno, por el dominio de conocimientos en las materias que imparten y algunos otros, por el rol de formadores que han decidido asumir, vislumbrando su función con un sentido más trascendente e integral.
- Se ejerce un liderazgo distribuido aunque no se nombra como tal, por desconocimiento del término y por que tradicionalmente el liderazgo se ha asociado a los niveles jerárquicos; pero tanto el jefe de centro como los profesores y el coordinador de zona, realizan actividades particulares que le abonan al cumplimiento de metas institucionales. Lo que falta, es tener mayor claridad en el trabajo en equipo, conocer de qué manera los esfuerzos

individuales repercuten en el esfuerzo de los demás y adoptar un nuevo término para expresar mejor la relación entre directivos y docentes.

Comparando estos hallazgos con la información que conforma el marco teórico, se aprecian algunas semejanzas y diferencias significativas, entre los aportes de algunos autores y lo encontrado con la investigación.

Las semejanzas que se perciben con respecto a la literatura sobre liderazgo distribuido son:

Tabla 3.
Semejanzas entre literatura y la práctica del liderazgo distribuido.

<i>Tema y autor</i>	<i>Percepción de la realidad</i>
<i>Nivel de poder y grado de influencia, (Gronn, 2008).</i>	En el centro educativo existe una estructura formal, los puestos tienen funciones claras y delimitadas y se plantean metas comunes a nivel de centro y a nivel de sistema.
<i>La influencia de las tareas de liderazgo en el proceso de enseñanza, (Martínez, et.al., 2005).</i>	Los profesores dominan sus áreas de especialización, los conocimientos de determinada unidad de aprendizaje y además se perciben como orientadores y formadores de los alumnos, buscando darles el mejor servicio educativo, pero también, impactar en su vida.
<i>Liderazgo colectivo, (Spillane y Sherer, 2004)</i>	Varios líderes trabajan por separado pero orientan su actividad al logro de una meta compartida.
<i>Falta conocimiento conceptual y empírico del liderazgo distribuido, (López y Lavié, 2010 y Gronn, 2008).</i>	El liderazgo sigue siendo percibido como una posición formal dentro de la organización, una serie de habilidades y aptitudes otorgadas por la naturaleza de un puesto directivo.
<i>Desarrollo de liderazgo como solución a problemas de aprendizaje, (Silva, et.al., citados por Bennet, et. al., 2003).</i>	Los profesores asumen un serio compromiso con la materia que imparten y buscar ofertar la mejor calidad educativa a sus alumnos.

Y como se comentaba, también se percibe una serie de diferencias, como las que se muestran a continuación:

Tabla 4.
Diferencias entre literatura y la práctica del liderazgo distribuido

<i>Tema y autor</i>	<i>Percepción de la realidad</i>
<i>Liderazgo como propiedad sistémica y la influencia que genera a nivel interno y externo, (López y Lavié, 2010)</i>	No se percibe de igual modo el liderazgo, no hay un sentido claro de cómo se debe ejercer como comunidad.
<i>Liderazgo distribuido como medio para capitalizar fortalezas, (Harris, 2008)</i>	El jefe de centro sabe que cuenta con un buen equipo de trabajo pero no utiliza ese capital para concretar actividades administrativas, sólo los ve como docentes y el papel que desempeñan en aula pero no como líderes que puedan optimizar el rendimiento del centro en general. Son colaboradores, no líderes.
<i>Establecer una visión para coordinar esfuerzos individuales y alcanzar la meta planteada, (Martínez, et al., 2005).</i>	Existe una visión, un ideario, pero no todos la dominan ni la conocen a profundidad y por ello el trabajo puede verse aislado e individual.
<i>Capacidad para decidir que aumente el compromiso, la iniciativa, el aprendizaje, el adueñarse del proyecto y protagonizarlo, (Longo, 2008)</i>	Se asignan tareas, se informa, pero no se retroalimenta ni se evalúa el impacto de todo lo que se hace, no se establece un compromiso de equipo porque cada uno lo protagoniza por separado, cada uno es líder con su grupo (tutor), con su materia, o con su función (directivo), pero no se fomenta la capacidad para la toma de decisiones ni la iniciativa.
<i>Establecer roles, tareas, una nueva forma de trabajo para percibir una responsabilidad compartida, (Benne y Sheats, citados por Gronn, 2008)</i>	Ha sido difícil tal vez incorporar la figura de jefe de centro cuando estaban acostumbrados a trabajar con tareas asignadas y llevadas a cabo en equipo, la nueva estructura plantea una nueva forma de trabajo en la que tal vez el docente encontró la oportunidad de no involucrarse tanto, sino restringir su responsabilidad a nivel de grupo, dejando de lado el impacto de su labor para todo el centro.

Es importante considerar que la introducción del liderazgo distribuido requiere la familiarización con el mismo término, estar dispuestos a dar un nombre nuevo a lo que se realiza en la práctica y tener la apertura para compartir responsabilidades sin que ello represente una amenaza a comisiones y actividades que son designadas por la jerarquía de los puestos. La socialización del término permite visualizarlo con un enfoque sistémico, de influencia recíproca y continua, que pueden contribuir a otorgar un sentido trascendente de la función que se realiza, encontrando un fundamento para la promoción del trabajo en equipo y la orientación del esfuerzo individual al logro de metas y objetivos en común.

Como menciona Harris (2008) no se trata de ejercer múltiples liderazgos de manera simultánea que desestabilicen una estructura organizacional o le quiten formalidad, sino más bien de ejercerlo en el momento, espacio y tiempo adecuados, de manera coordinada y con miras al cumplimiento de una tarea, una misión, una visión. En el centro Las Américas esto sucede cuando el profesor dirige una reunión ante padres de familia, o cuando brinda información sobre las fichas de nuevo ingreso, o cuando supervisa que los alumnos porten completo y limpio el uniforme, o cuando el jefe de centro realiza labores administrativas como cobrar las fichas de nuevo ingreso porque carece de una estructura de apoyo, es decir, todos se involucran con otras tareas que no minimizan su rol docente o su rol directivo, sino que por el contrario, realizan acciones que les permiten ser un agente activo de la comunidad educativa buscando lograr el mayor beneficio en ella.

Ampliar el horizonte en la percepción del liderazgo permitirá, también, capitalizar de mejor manera los recursos humanos con los que ya se cuentan, apoyar y fomentar las habilidades y ámbitos de dominio que favorecen a la comunidad educativa, y extenderlo a otros actores como lo son padres de familia y los mismos alumnos, teniendo una influencia sumamente importante para la vida en comunidad, para el desarrollo social, no sólo de un centro escolar o una colonia, sino a nivel de estado, de país, la aportación para el mundo, por ser parte de una globalidad cada vez más interdependiente (OCDE, 2009).

En el siguiente capítulo se exponen las conclusiones obtenidas de este trabajo de investigación.

Capítulo 5. Conclusiones

Este último capítulo está dedicado a presentar las conclusiones del proyecto de investigación sobre liderazgo distribuido y centros escolares efectivos, en el que se ha participado desde agosto de 2010 y cuyos resultados se muestran a partir de los datos obtenidos mediante el uso de los instrumentos que se han determinado para ello.

A grandes rasgos, se obtuvieron datos que permitieron ver no sólo como se distribuye el liderazgo en el centro escolar y los resultados que eso arroja, sino también cómo se perciben otros temas relacionados al ejercicio del liderazgo y la manera en que permiten o condicionan el ejercicio de éste. Algunos de estos temas son los relacionados a los aspectos institucionales que tienen que ver con la estructura organizacional propia del centro educativo y la propia distribución de espacios, infraestructura y ubicación del mismo; la percepción que tiene la comunidad docente y administrativa sobre el ejercicio del liderazgo y la forma de organizarse para generar trabajo en equipo.

Con las tres grandes categorías identificadas, conocimiento de la visión y misión como institución educativa, percepción del liderazgo en la comunidad escolar y trabajo en equipo se analizó la dinámica del centro, apoyada por los datos recogidos a través de la observación hecha directamente en campo que permite también percibir la realidad misma del centro y su funcionamiento cotidiano. Es importante resaltar la buena disposición del jefe del centro de bachillerato Las Américas, perteneciente al SABES, donde se llevó a cabo la investigación, pues el apoyo brindado fue un factor clave para la adquisición de información, datos y elementos de observación que han permitido dar forma a la contribución que se hace para este proyecto de investigación.

El tema de liderazgo ha estado siempre fuertemente asociado al ámbito organizacional, empresarial y lleva relativamente poco tiempo relacionándose más al ámbito educativo, área de interés para esta investigación. Partiendo de esto, un hallazgo importante en la investigación realizada es cómo el liderazgo se ve en función de la estructura organizacional, de las funciones que tiene que desarrollar una persona con base al puesto formal que le ha sido asignado.

Como menciona Longo (2009), el liderazgo sigue estando en función del conjunto de características individuales que se demuestran o asocian a la capacidad de ejercer una influencia en otros.

En la información recabada se encuentra, también, que el liderazgo es percibido de manera diferente por el personal administrativo que por el personal docente. Es un modelo de liderazgo similar al que plantea House (citado por Murillo, 2006) porque se generan comportamientos:

- Directivo, con la propia función que desarrolla el jefe de centro y de algún modo el coordinador de zona que es quien proporciona la información clave para la operatividad del mismo centro.
- Orientado al rendimiento, porque tanto profesores como jefe de centro tienen claras las funciones que les toca desempeñar y conocen el Plan de Desarrollo Institucional, las metas propuestas para cumplir tanto el plan como el proyecto educativo de centro.

- De apoyo, porque ante la carencia de un equipo administrativo, los profesores muestran cierta disposición a realizar otras actividades en beneficio de la atención a la comunidad educativa.
- Participativo, porque aunque no todos se reconozcan líderes como tal, saben que la función que realizan es importante y tiene un impacto directo tanto con los alumnos que tienen a su cargo, como con los padres de familia que son a quien le entregan cuentas del desarrollo integral de sus hijos, como de la relación jefe – subordinado, que se da entre profesores y jefe de centro y que conocen los parámetros sobre los cuáles son evaluados y con los que se reporta el cumplimiento de sus labores cotidianas.

Es interesante ver cómo la dinámica cotidiana del centro reflejada en la forma de trabajo establecida desde años atrás y conservada por los elementos de mayor antigüedad laboral, son elementos importantes que preparan el terreno y determinan qué tan dispuesto se está para percibir el cambio o para trabajar de un modo diferente que permita responder de mejor manera a las necesidades actuales. Sobre todo al pensar en qué medida se podrá llamar ahora al liderazgo organizacional, liderazgo distribuido y el impacto que eso pueda causar en la misma concepción de lo que es el liderazgo y la manera en que se lleva a cabo por cada integrante de la comunidad educativa.

El profesor es una persona responsable, preparada, de clara rectitud ética que refleja respeto y es capaz de ser un crítico objetivo de las diferentes posturas que se le presentan para analizarlas y emitir sus propios juicios (Freire, 2004). Es importante preparar al profesor para que sea consciente de que es un agente de cambio, que está a la

vanguardia, se retroalimenta y actualiza a sí mismo, comparte el conocimiento adquirido y lo adapta a las condiciones y necesidades del que está ávido de su opinión y sabiduría.

Al tener un profesor que asume un rol mucho más completo, ejercerá su labor con mayor impacto, porque se volverá un elemento activo de la comunidad educativa a la que pertenece (Flores, 2006). Es decir, la percepción del rol docente debe sufrir un cambio que permita introducir mucho más fácilmente el concepto de liderazgo distribuido.

Al adoptar esa nueva forma de trabajo la concepción cambia. Se deja de ver el liderazgo como una característica asignada a un puesto que tiene que ejercer una función predeterminada con una serie de resultados esperados ya establecidos. Y se asume un compromiso real y personal de aflorar lo mejor que se posee como persona, como profesional, como educador, poniendo en práctica acciones que se vuelven cotidianas y que modifican la misma vivencia diaria del ejercicio del centro escolar y cuya influencia es notoria, no en el proceso mismo, sino en los resultados en los que en ello se traduce. Como ya lo decían Martínez, et.al. (2005), se tratará de ver la influencia que ejerce esta nueva tarea de liderazgo en el proceso de enseñanza para que sea mucho más eficaz y se traduzca en mejores resultados tanto académicos, como administrativos y todos aquellos donde se tenga una participación directa.

Con el cambio la visión se convierte en una meta en común (Martínez, et al., 2005), que se asume en comunidad y hacia la cual se dirigen todos los esfuerzos. Los liderazgos individuales se coordinan y es lo que permite alcanzar dicha meta (Harris, 2008).

Pero para ello, primero debe garantizarse que tanto directivos como profesores caminan hacia la misma ruta, entienden la visión en el mismo sentido y están dispuestos y

comprometidos a asumir su rol como un medio que favorece el cumplimiento de la meta planteada. Con esta claridad en lo que implica ser un equipo de trabajo y ejercer el liderazgo distribuido, se aprovechan los roles establecidos para acoplar las especialidades que ejerce y domina cada uno en lo individual en aras de un objetivo en común, como ya lo mencionaba Elmore (citado por MacBeath, et al., 2004).

El liderazgo debe estar enfocado a generar las condiciones necesarias que permitan facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje a través de las funciones administrativas, pero también de las de tipo docente y que estas últimas vayan ampliadas. Como destacaban Resnick, Rogoff y Gagliardi (citador por Spillane y Sherer, 2004), se generan condiciones para responder de mejor manera al contexto, se utilizan nuevos recursos, se crea un nuevo sistema que puede incluso contemplar un nuevo lenguaje; todo ello como elementos que favorecen no sólo el cambio respecto a la vivencia del liderazgo sino al funcionamiento mismo de la estructura del centro escolar.

Deben trabajar los profesores no sólo en función de impartir clase a un grupo determinado o realizar las planeaciones semestrales o anuales de los contenidos a impartir, sino en el involucramiento para el diseño de programas, estrategias educativas, elaboración de recursos de apoyo didáctico, diseño curricular, involucramiento con los padres de familia y toda la comunidad educativa, tal como mencionan Bennett, et al. (2003).

Es decir, es recomendable generar una perspectiva bidireccional del liderazgo (Spillane, 2005), cuyos esfuerzos administrativos y docentes se complementen y se influyan mutuamente. Esta forma de trabajar permite que cada integrante valore la

función que desempeña por el puesto que le ha sido otorgado, pero también sea consciente del plus o valor extra que está en condiciones de brindar por el papel de líder que decide asumir libre y comprometidamente en beneficio del centro escolar donde se desempeña. Esto ayudará también a que la estructura organizacional del centro tenga una mejor concepción del trabajo en equipo, el impacto de las actividades a nivel institucional, la identificación como comunidad de líderes que interactúan, y una misma idea entre directivos y profesores de lo que significa ser líder y su importancia en el desarrollo de las actividades cotidianas.

No se trata pues de suplir la estructura formal, pues como Gronn (2008) menciona ésta impone un marco de acción y orienta las conductas para el logro de objetivos y metas comunes. Sino por el contrario se trata de aprovechar los recursos humanos con los que ya cuenta la institución en la estructura que ya ha sido determinada para ello, para aprovechar las capacidades individuales en miras al cumplimiento de objetivos y la obtención de logros, aspecto para el que sólo se requiere la oportunidad de expresar esos liderazgos individuales a través de tareas específicas que tengan un sentido de equipo y donde cada participante pueda ver claramente los costos y beneficios de realizar bien o no el papel que le toca desempeñar y el impacto que ello genera – positiva o negativamente – en la labor del resto de sus compañeros, tanto directivos como docentes.

Es hacer consciente el impacto de la labor individual en la vivencia de comunidad. Es ejercer un liderazgo compartido (Spillane y Sherer, 2004), es generar colegialidad (Bennet, et al., 2003).

El centro escolar funciona de manera efectiva, cada administrativo y profesor asumen para la labor que les toca desempeñar. Sin embargo, no hay una percepción clara de que se ejerza el liderazgo de manera distribuida aunque en lo práctico si se realice como tal, sino que se notan como hechos aislados que cada uno asume en función del grupo, de la materia, de la actividad, es decir, en función de lo que a cada uno le toca realizar y dominar, pero no como una suma de fuerzas que pueden fortalecer aún más no sólo la labor educativa, sino los mismos resultados en el centro.

Algunas limitantes para la investigación fueron el poco tiempo disponible para el trabajo con directivos y profesores. El involucramiento y cumplimiento de actividades en una escuela es una tarea cotidiana que no permite romper por un momento la dinámica. Otra limitante fue la actitud negativa y pasiva de algunos profesores al momento del grupo de enfoque que fue dominada por otros docentes que participaron constantemente en todas las preguntas de la entrevista realizada y también porque fueron avisados de la reunión pero no tenían claro el objetivo de la misma.

Los resultados obtenidos dan el punto de partida para plantearse nuevas preguntas que den continuidad al tema de investigación y que al mismo tiempo contribuyan al aporte empírico que amplíe el conocimiento del liderazgo distribuido, principalmente enfocado al ámbito educativo:

¿Cómo se educa para ejercer el liderazgo distribuido?

¿Qué estrategias deben generarse para combinar el ejercicio del liderazgo formal con el liderazgo informal reflejado en un sistema de liderazgo distribuido?

¿Qué cambios deben plantearse y generarse para la vivencia del liderazgo distribuido en los centros escolares?

Estos nuevos cuestionamientos darán la pauta no sólo para introducir una nueva forma de ver el liderazgo, sino de educar para ello a los que hoy están al frente de la educación misma. Las reformas educativas deben contemplar este tipo de visiones que preparen para el cambio, la actualización y la preparación para responder a las necesidades del tiempo en que se ejerce la labor educativa, estrategias que garantizarán el funcionamiento eficaz y efectivo de los centros escolares, no sólo en la calidad de los servicios educativo que oferten, sino en la manera de educar y preparar a las generaciones futuras responsables de educar a otras generaciones posteriores y de responder a las exigencias de los nuevos cambios.

Referencias

- Barry, D. (1991) Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership. *Organizational Dynamics*, 2 (1), p. 31-47. Recuperado el 26 de septiembre de 2010 en <http://gotoknow.org/file/kiratiacademy/a4.pdf>
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership: a review of literature*. Nottingham: NCSL National College for School Leadership, The Open University and University of Gloucestershire. Recuperado el 16 de agosto de 2010 en <http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=17151&filename=distributed-leadership-full-report.pdf>
- 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), p. 144-148. Recuperado el 21 de septiembre de 2010 en <http://www.rinace.net/arts/vol5num5e/art20.pdf>.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. [Versión electrónica] Washington, D.C: The Albert Shanker Institute.
- Ferreiro, R. (2009). *Estrategias didácticas del aprendizaje cooperativo. Método ELI*. México: Trillas.
- Flores K, Eduardo (2006). *El investigador educativo como agente de cambio*. En Singh, Kathryn, Gómez Galindo, Adriana y Escamilla de los Santos, José (Ed.), 1er Simposio Nacional de Investigación sobre la Innovación Educativa. Teoría, consideraciones éticas y prácticas, metodología y cambio educativo (pp. 155-168). México: ITESM.
- Freire, Paulo (2004). *Pedagogía de la autonomía. No Hay Docencia sin Discencia* (pp. 9-16). Sao Paulo: Paz e Terra S.A.

- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. [Versión electrónica] *Journal of Educational Administration*, 46 (2), p. 141-158.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration*, (46) 2, p.172-188. Recuperado el 27 de septiembre de 2010 en <http://0-tpdweb.umi.com.millennium.itesm.mx/tpweb?Did=1464172011&Fmt=6&Mtd=1&Idx=1&Sid=8&RQT=836&TS=1286149640>
- Harris, A. (2010, 29 de julio) *Distributed Leadership in Schools: Leading or Misleading?* ICP Online. Recuperado el 27 de septiembre de 2010 http://www.icponline.org/index.php?option=com_content&task=view&id=130&Itemid=50
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Longo, F. (2008) Liderazgo Distribuido: un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano*, 26, p. 84-91. Recuperado el 16 de agosto de 2010 en <http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SGEC/Documents/liderazgo%20distribuido.pdf>
- Longo, F. (2009, 27 al 30 de octubre). *Liderazgo distribuido en la administración pública*. Presentado en XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Salvador de Bahía, Brasil. Recuperado el 21 de septiembre de 2010 en <http://institutopublic.com.br/novo-site-din/public/arquivos/Clad09/longofra.pdf>
- López, J. y Lavié, J., (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Profesorado*, 14 (1), p. 71-92. Recuperado el 16 de agosto de 2010 en <http://www.ugr.es/~recfpro/rev141ART4.pdf>

- MacBeath, J., Oduro, G., Waterhouse, J. (2009) Distributed leadership in action. UK. National College of School Leadership. Recuperado el 18 de agosto de 2010 en <http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=17152&filename=distributed-leadership-in-action-full-report.pdf>
- Martínez, M., Firestone, W., Mangin, M., & Polovsky, T. (2005, marzo). *Leadership alignment: The challenge of distributed leadership*. Presentado en the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Montreal, Canadá. Recuperado el 27 de septiembre de 2010 en http://bigsky.mspnet.org/media/data/Leadership_Alignment_6_7_CM2.pdf?media_000000006083.pdf
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE* (4), p. 11-24. Recuperado el 16 de agosto de 2010 en <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo*. Proyecto basado en estudio de casos. Autor. Recuperado el 27 de septiembre de 2010 en http://www.fedadi.org/wp-content/uploads/2010/04/Mejorar-el-liderazgo_OCDE.pdf
- Programa de promoción de la Reforma Educativa de América Latina y el Caribe (2010). *Liderazgo distribuido en el campo educativo: pasando del concepto a la práctica*. [versión electrónica] Serie mejores prácticas (12) 34.
- Spillane, J. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69, p. 143 - 150. Recuperado el 16 de agosto de 2010 en <http://sdexter.net/courses/589/downloads/SpillaneLeadership05.pdf>
- Spillane, J., Halverson, R., Diamond, J. (2001). Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Educational Researcher*, 30 (3). Recuperado el 16 de agosto de 2010 en <http://www.education.wisc.edu/elpa/people/faculty/halverson.htm>

Spillane, J., Sherer, J. (2004, abril). *A Distributed Perspective on School Leadership: Leadership Practice as Stretched Over People and Place*. Presentado en Annual Meeting of the American Education Association. San Diego. Recuperado el 27 de septiembre de 2010 en <http://www.sesp.northwestern.edu/docs/leadstretchSPISHE.pdf>

Stake, R. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.

Anexos

Anexo 1. Transcripción de la entrevista realizada al jefe de centro

Al iniciar el jefe de centro que es la figura equivalente al director menciona: “Yo llegué en agosto, entonces el resultado del año pasado ya no me tocó a mí (de CENEVAL) y se han tratado pues de hacer las mejoras pertinentes porque pues realmente Gaby (la anterior jefe de centro) hizo un muy buen trabajo aquí entonces a mi no me costó mucho trabajo con los maestros pero sí pues más que nada mis mejoras ya nada más fueron en acercarme más, cubrir las necesidades que ellos tenían y pues el mejoramiento de infraestructura para el mejor aprovechamiento”

¿Hubo un periodo donde estuvieran sin jefe de centro?

No fue inmediato, incluso estuvimos una semana los dos en lo que me entrega, entonces por eso te digo no sé también si ahí vayamos a tener alguna discrepancia por como se venía trabajando y pues llego yo y se siguió realmente el trabajo muy parecido.

1. ¿Cuál es la visión de la escuela y, brevemente, cuál es el plan para lograrla?

Permíteme, (saca una carpeta), incluso la dejó porque se supone que compartíamos el proyecto, entonces si te fijas la visión el SABES es la mejor opción educativa que atiende los niveles medio superior y superior para la población rural y suburbana del estado de Guanajuato, esa es la visión que tenemos nosotros y hay un plan, nuestro plan es ser los mejores, como pues mejorando los indicadores había mucho problemita en lo que era este deserción, tenía mucha deserción, porque, por problemática, pandillerismo, embarazo, de alcoholismo, drogadicción, teníamos mucho problema,

entonces estamos trabajando en conjunto con nuestra psicóloga, se tiene seguridad, se hicieron convenios con seguridad pública para evitar, había muchos asaltos a los alrededores de aquí de la escuela, entonces pues este tratar de contrarrestar eso nos ha ayudado mucho en que los alumnos se queden y luego trabajamos en lo que es reprobación, ahí también hemos mejorado.

2. ¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión y el plan? ¿Cómo sabe usted que están informados y alineados todos?

Así es, tenemos una junta por lo menos semana, una, ya diario nos sentamos platicamos todos los detalles los movimientos que se hacen y una vez por semana tenemos junta en la cual nos retroalimentamos todos todo el equipo en el mismo salón de que es las problemáticas que se presentan y tratar de darles soluciones; van todos, se tratan de hacer los miércoles que estamos todos, los deportivos de los cuales 1 nada mas viene el miércoles, por lo regular las reuniones que hacemos las hacemos en miércoles el día que viene, ese día también viene la psicóloga, está todo el equipo.

3. ¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?

Incluso nuestro patronato está muy involucrado por ejemplo cuando es nuevo ingreso el patronato es el que está aquí al pendiente para la venta de uniformes a precio de mayoreo, hay ganancia para la escuela y para los papás, entonces desde ahí está la comunicación desde patronato, profesores, padres de familia y alumnos todo está muy bien distribuido, el vigilante sale una parte de su pago de patronato, una parte, anteriormente los vigilantes teníamos mucho problema legal porque llevaban 5 años

trabajando para la escuela y se les daba las gracias por lo que tú quieras y venía la demanda entonces lo que se hizo aquí en las Américas fue contratar una empresa privada, la cual le diera directamente al vigilante su seguro social, su antigüedad, y una parte y yo le pago otra parte de dinero de patronato, para la limpieza y para él pero yo no tengo una responsabilidad directa con el, en lo legal no, y con él nada más tiene su hora de salida, tiene 40 minutos para salir antes del receso que es cuando se carga más, tenemos nuestra comunicación directa (por walkie talkies) por así llamarlo que es parte de, lo tenemos arropado como parte del personal administrativo, no se le ve nada mas como el señor que nos ayuda a la limpieza, entonces eso motiva, te repito cuando yo llego en agosto una de las cosas que él me comentaba mucho es eso, que se le ignoraba en cierto aspecto o sea era el señor que nos ayudaba y yo entonces yo lo que trato de hacer es juntar todos, incluso entre el mismo personal había las diferencias y no yo los senté y lo integramos, me ha funcionado perfectamente, todos estamos en el mismo canal incluso el señor. El anterior jefe de centro no se te decir cuántos años tendría, como 2 o 3 años, cuando empezó el proyecto de jefatura porque ella anteriormente estaba en San Pedro de los Hernández y empezó el proyecto de jefatura y llegó aquí tendría 2 años o 3, cuando empezaron las jefaturas ella empezó acá en las Américas

4. ¿Quiénes demuestran el liderazgo y cómo? ¿Cuáles funciones se quedan con quienes?

Pues los maestros, los profesores, mira aquí manejamos lo que es los tutores, has de cuenta, cada maestro acabamos de cambiar precisamente cuando yo llego, cada maestro ya estaba como que muy arraigado a un grupo, entonces yo lo que hice fue moverlos, cada maestro tiene su grupo en específico, entonces yo paso la información a

los maestros, y ellos a su vez tienen su grupo ya en específico (me muestra los horarios de los profesores), por ejemplo esto es por grupo, 2° A, ya cada maestro tiene su grupo a cargo, entonces yo paso la información y no entro casi con los grupos, yo delego esa responsabilidad, incluso en las juntas con padres de familia yo me siento con los maestros, hacemos la orden del día de lo que se va a tratar la información que se les va a dar y ellos entran con su grupo y ellos pasan la información, si surge algún detalle con algún papá que esté inconforme o que tenga algo más allá entonces ya yo veo al grupo, pero yo delego la responsabilidad y ya nomás paso a darles la bienvenida y 2-3 detallitos nada más, pero delego la responsabilidad y ellos llevan totalmente las juntas, la información, la firma de boletas, todo, entonces sí cada maestro tiene su grupo y cualquier detalle lo veo con los maestros y delego responsabilidades.

Hasta marzo llega la auxiliar administrativo, los maestros en sus horas libres me apoyan, no mucho, yo veía que la jefa anterior si les delegaba mucha responsabilidad cuestión por ejemplo inscripciones, yo no, yo trato que en estos huecos ellos sigan preparándose o sea que sigan preparándose, calificando, imprimiendo, yo, mi prioridad es que los maestros estén al frente de los grupos, lo administrativo que me lo dejen a mí, si hay mucho apoyo, por ejemplo ahorita si yo me ocupo en inscripción y ven que de repente me surge un detalle con un padre de familia, rápido se sientan y se ponen a apoyarme, ellos capturan calificaciones, si cerramos el día viernes tenemos el compromiso de que para el día miércoles ya esté capturado para que cualquier detallito tengamos dos días de margen y nos sentamos a ver, el 1er parcial es libre, nada más retroalimentamos de quiénes empiezan mal pero a partir del 2do parcial nos sentamos, cerramos puerta y empezamos a ver casos especiales, alumno por alumno, entre todos,

contigo como va Martínez no pues conmigo reprobó qué problemática presenta, y la psicóloga ahí a un lado y se le canaliza y aparte tomamos las medidas pertinentes para que ese Martínez no se nos vaya a ir, si es rescatable

5. ¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo? ¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas? ¿Cómo se nace?

Yo creo que el liderazgo empieza con la confianza que tu transmitas, te repito yo cuando comienzas a trabajar con un grupo nuevo, lo primero es ver las necesidades que tienes, sí, yo empecé por ahí, ver qué necesidades había, que debilidades había aquí en el centro y por ahí empezar , pero es la confianza que tu transmitas en liderazgo si ellos de verdad logras que confíen en ti trabajas muy a gusto pero es la confianza y la comunicación que te preparan para tener ese liderazgo y tú ves el apoyo si costó poquito de trabajo con dos o 3 maestros y al día de hoy te lo juro que ha cambiado en su forma de pensar, el apoyo que me han brindado pero es eso les demuestras tu que vienes a tratar de mejorarnos todos.

Con los alumnos no hay una actividad que denote liderazgo en ellos, ahorita nada más es en eventos, Semana Científico y Cultural, eventos deportivos pues es cuando nos juntamos y por ejemplo en el evento deportivo pasado lo que hicimos fue crear las selecciones y se contrató gente para que los estuviera entrenando y sí hubo buenos resultados, ahorita que como tú puedes ver la escolta también viene gente de fuera en este caso por ejemplo, yo soy muy “ahorrón” en cuestión económica, entonces trato de vincular para que se gaste lo menos que se pueda ejemplo los deportivos me traje a unos de la licenciatura de educación física me traje alumnos y si se les dio una gratificación

pero vamos ya no fue lo mismo ahorita nos está entrenando los de triatlón y también va a ser una donación de unas colchonetas entonces pues todo eso minimiza los gastos aquí en la escuela y vinculas todo eso y los alumnos lo ven, entonces se integran; quise hacer este semestre los viernes ponerlos como, es mi plan, quise en este semestre, no lo pude, espero que en el siguiente si se pueda, mi idea es que los viernes las 3 últimos módulos que tenemos después del receso es que sean usados para actividades culturales y deportivas, hacer una selección de los 300 y tantos alumnos que tenemos y hacer grupos entonces que un grupo se vaya por ejemplo a guitarra, otro grupo a fútbol, pero que todos los alumnos estén en uno y se tome como calificación también cómo se puede lograr esto únicamente que se pueda recorrer el horario, que los maestros pudieran pero tu sabes que por cuestiones sindicales es difícil, se dé un centro que lo está intentando que es Juan Alonso de torres y sí lo ha hecho bien porque se pudo y porque la jefa ya tiene muchos años ahí, yo tengo poquito y lo platiqué y los maestros están bien entusiasmados pero les ha costado trabajo para mover el horario pero tengo esa inquietud de dejar 3 módulos par actividades co-curriculares y deportivas, espero a ver cómo lo podemos acoplar.

6. ¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?

Las ventajas son que todos se involucran, si tú haces esa distribución, todos los maestros saben qué está sucediendo, porque si no van a estar ahí solos, no van a saber qué pasa, entonces al yo darles, al distribuir ese liderazgo, como el que te comento de ese asunto de que todos los maestros saben de qué se va a tratar la junta, cómo se percibe, eso es bien importante que los maestros sepan números, nos juntamos nosotros, tomamos una minuta. Antes de las minutas nos sentamos y analizamos números con base a eso es como

trabajamos ; las metas anuales las proporciona la dirección de planeación, esta también lo que tenemos proyectado, a mí me pedían 281 alumnos y tengo 305, me están pidiendo para el siguiente semestre 347 pero si te digo si tu delegas esa responsabilidad claro que los maestros saben de que se está hablando, nosotros tenemos nuestras metas, yo asisto a mi junta quincenal, me dan mi minuta, lo vemos con los maestros y me firman en común nuestros acuerdos, aquí es donde llevo yo, delego responsabilidad: “les toca ser esto”.

Yo creo que más que obstáculo, si no abusas de esa delegación, los maestros me ven se me acercan me dicen en qué te ayudo pero ya estoy a la espera de la auxiliar, si me saturó, pero yo no los saturó a ellos entonces más que, si tu no saturas no abusas de esa delegación de responsabilidades, no le veo yo obstáculos, no irse mucho al extremo, en lo que me puedan ayudar sin que se desconcentren de su función.

7. ¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?

Si tenemos nuestro proyecto educativo de centro (PEC), anual, nosotros entregamos el plan educativo, donde viene toda la matrícula , vienen planes, por ejemplo, ahorita todo lo que están construyendo ya está aquí en el proyecto que yo lo iba a iniciar, hace tiempo y ya está en proceso y ya lo hacemos en informes trimestrales, que esos están por aquí como el que entregue en diciembre y hasta enero luego sigue febrero marzo abril, todos los centros tienen su proyecto en base a cada centro , tienen las metas, todo esto lo tengo evidenciado, las actividades realizados por mes, si tienen honores, si mañana toca honores, proyectos del área de emprendedores. Yo pregunto qué hicieron y para al reporte me mandan datos, el maestro me pasa su informe e incluso fotos.

8. *¿Cree usted que considera la comunidad que hay uno o múltiples líderes en la escuela? ¿Por qué tiene esa impresión?*

No, casi los papás llegan directos conmigo, ya yo los distribuyo depende del asunto si es muy generalizado del muchacho o muchacha pues ya lo trato yo, pero si es por materia entonces ya lo mando yo con el maestro, pero si los papás llegan directos aquí nunca llegan a los salones, tienen una imagen de un solo líder, en esta escuela y ya dependiendo de la problemática ya se les canaliza con el maestro adecuado

Con los alumnos la percepción tenemos bien planteados los niveles jerárquicos igual si el problema es de una materia lo arregla el maestro pero si ya el problema es generalizado ya entonces vienen conmigo y tanto alumnos como maestros ya saben ese canal si porque cuando yo llegué la puerta estaba cerrada o sea ningún alumno podía llegar a dirección era muy, o sea tenían un tope, y ha cambiado, el alumno ya sabe que puede venir pero dependiendo de la problemática, y dependiendo del horario, no pueden dejar clases tiene que saber a qué horas, pero sí está marcado el nivel jerárquico de liderazgo.

9. *¿Qué rol juega usted como líder? ¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona? ¿Por qué?*

Tener todo bien funcionando al 100% que los maestros tengan las herramientas necesarias para llevar a cabo su trabajo, y que los alumnos también estén empapados de lo que queremos lograr que es el mejoramiento académico aumentar el nivel académico en esta escuela. Yo creo que depende de las actividades, siento que así como estoy, que esté el liderazgo nada más en mí y en ciertos momentos como una junta con papás si

distribuirlo, pero la mayoría de las actividades que esté centrado en una sola persona, porque tienes más el control, cuando delegas demasiado, que exageras, se te pierde el control, vienen los papás e igual van a estar distribuidos van a interrumpir clase, se empieza a hacer el desorden, lo que te comentaba cuando llegaste, también había mucho alumno afuera ahorita ya saben en donde deben estar cómo deben de portar su uniforme, ya saben todos los lineamientos pero delegar sin exagerar, lo principal del funcionamiento de una escuela en una sola persona y ciertas actividades temporales si la delegación de responsabilidades

10. ¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

En primer lugar con base a la planeación, si tu no proyectas desde el principio que es lo que tú quieres pues no puedes se proyecta todo lo que son indicadores, infraestructura, lo que quieres lograr, y vas dándole un seguimiento, entonces ese es el camino que vamos darle el seguimiento a lo que proyectaste al principio y retroalimentarlo constantemente, mucha retroalimentación, que es lo que tenemos aquí estar como retroalimentando a diario, y la resolución de conflictos de inmediato, no ir dejando problemáticas al haber cuando se cumplen, yo creo que eso es lo que hemos hecho y nos ha funcionado.

Anexo 2. Transcripción de la sesión realizada para el grupo de enfoque de profesores.

Se logró reunir un grupo de 9 docentes de los 12 que son el total de la plantilla de profesores del centro. Los maestros se muestran un tanto reacios aún a pesar de que se les explicó la finalidad de su participación.

Fue complicado tener el espacio con ellos porque el mismo jefe de centro consideraba que era mucho tiempo el solicitado para la realización del grupo de enfoque, porque no quería ninguna consecuencia en tiempos extra que generara alguna cuestión con el sindicato.

A cada profesor asistente se asignó un turno de participación, las maestras 8 y 9 llegaron como 10 minutos tarde por lo que no pudieron otorgar respuestas para todas las preguntas. Los maestros 3, 4, 6 y 7, fueron los más participativos. La maestra 9 sólo colaboró en la pregunta 4, los maestros menos participativos fueron el 1, el 8 y el 9.

1. ¿Cuál es la visión de la escuela y, brevemente, cuál es el plan para lograrla?

Maestro 1 – espíritu de servicio

Maestro 3 – comprometernos en trabajo en equipo

Maestro 3 – obedecer a la calendarización que nos brinda el SABES y el plan de trabajo que se hace con el encargado de centro, más aún llevar cada quien sus estrategias de aprendizaje y enseñanza

Maestro 7 – las planeaciones

2. *¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión y el plan? ¿Cómo sabe usted que están informados y alineados todos?*

Maestro 2 –si

Maestro 5 – si

Maestro 4 – si estamos familiarizados de hecho nos retroalimentamos constantemente

3. *¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?*

Maestro 7 – si

Maestro 4 – si, si se ejerce un liderazgo

Maestro 5 – si

Maestro 2 – considero que si hay porque tanto como los papás nos apoyan como el apoyo del jefe de centro.

Maestro 3 - en base a las juntas que hacemos al inicio del semestre, en base a la retroalimentación que tenemos como maestros, y en base a la calendarización de la información que les damos a los padres y los alumnos es como se ejerce ese liderazgo.

4. *¿Quiénes demuestran el liderazgo y cómo? ¿Cuáles funciones se quedan con quienes?*

Maestro 5 – al director, el actor principal y quien lleva la directriz en la escuela la lleva el director.

Maestro 3 – yo creo que cada quien es líder en lo que maneja, en las habilidades y estrategias que emplea para su materia, si estamos hablando de niveles jerárquicos pues el director, pero de liderazgo yo soy líder en mis materias.

Maestro 7 – así es estoy de acuerdo

Maestro 6 - también de acuerdo

Maestro 1 – se menciona que cada uno ejercemos nuestro propio liderazgo en el área correspondiente

Maestro 6 – planear bien c/u de nuestras materias que estamos dando, c/u de las sesiones y también ubicar, identificar a los alumnos según sus cualidades y capacidades que tiene.

Maestro 9 – dar un extra en todo lo que se te pide

Maestro 8 – yo creo que también cuenta mucho el dominio que tengas de tu materia porque luego a veces se te acercan o algo y no sabemos qué contestar o en ese tiempo no planeamos y también estoy de acuerdo con la Maestra 6 de la planeación y yo apporto eso, el dominio de tu materia.

5. ¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo? ¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas? ¿Cómo se nace?

Maestro 6 - creo que todo va partiendo desde uno mismo, si nosotros somos buenos líderes es lo que también van a ver nuestros alumnos de nosotros y lo que podemos enseñar a los demás yo creo que parte de uno mismo.

Maestro 4 – yo considero que el liderazgo primero que nada es actitud, segundo es el dominio de la capacidad para poder impulsar sus mentes, las del alumnado en este caso.

Maestro 3 – yo creo que la planeación como equipo de trabajo y cómo se va canalizando individualmente, si es individual pues con base a las capacidades y al dominio de la materia, después qué estrategias y qué actividades empleas para cada uno de los grupos, y cómo las canalizas hacia los alumnos.

Maestro 7 – considero que es pedido por los alumnos, inclusive ellos te van eligiendo como líder.

Maestro 3 – si tú demuestras liderazgo creo que el alumno te va a demandar en base al liderazgo que tú tengas de la materia, el dominio que tengas de la materia pero ir exigiendo conforme tu le vayas demandando.

6. ¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?

Maestro 7- formar mejores equipos nos generan estrategias, desempeños se ven en los alumnos y sobre todo también en la distribución de las cargas.

Maestro 6 – generar en los alumnos jóvenes más comprometidos con su entorno para que puedan desarrollarse y buscar soluciones a sus problemáticas individuales.

Maestro 1 – considero que la, nuestra misión verdad más que nada es formar personas, eh tomando en cuenta los conocimientos, habilidades, valores sobre todo que es sobre lo que más debemos trabajar, los valores, entonces ahí entra la integración de cada uno de los estudiantes.

Maestro 2 – yo considero que tú mismo, el obstáculo mayor vas a ser tu mismo, el que te quieras poner, si logras vencer una barrera que te cuesta trabajo vas a poder ser líder, yo creo que tu mismo, tus obstáculos, el mayor tú mismo.

Maestro 3 – la actitud y la iniciativa que se tiene para el trabajo en equipo

Maestro 5 – yo no los veo como desventajas, los veo más bien como puntos de oportunidad, más bien donde si queremos ver y tenemos que realizar un trabajo en equipo pues hay que trabajar sobre los puntos de oportunidad no como desventaja.

Maestro 6 – creo que una también de las desventajas es la propia capacidad que tienen los alumnos, el hecho de que ellos mismos no quieran desarrollarse más y las propias trabas que ellos mismos se ponen para aprender.

Maestro 4 – yo no creo que haya algo en contra, al contrario favorece porque, uno porque pues obviamente se a estar capacitando y poniendo al día a la vanguardia va a seguir siendo un líder que va a monitorear el liderazgo delegado en cada uno de nosotros.

7. ¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?

Maestro 2 – primero con la cabeza, el director nos instruye en lo que tenemos que hacer, el es principal coordinador.

Maestro 3 – en base a la calendarización que trae el jefe de centro y en base a la planeación que nosotros traemos es como se emplea el trabajo, las estrategias que vamos a poner.

Maestro 5 – yo creo que la organización la veo en una forma horizontal, no la veo en una forma vertical donde la forma horizontal está distribuido entre todos los asesores de trabajo como un equipo y el que nos facilita el trabajo viene siendo el director.

Maestro 8 – que también cada uno sabemos y tenemos claro lo que también nos corresponde hacer, entre planeación, entregar informes y todo eso, entonces ya nada mas el director nos va dando avisos del calendario y cada quien cuenta eso de que ya todos sabemos lo que tenemos que hacer.

8. ¿Cree usted que considera la comunidad que hay uno o múltiples líderes en la escuela? ¿Por qué tiene esa impresión?

Maestro 7 – hay múltiples líderes, por las características que representa cada uno de nosotros entonces no todos este pueden generar la misma perspectiva a todos los chicos si no de acuerdo a las necesidades, características, metas y objetivos de ellos van ubicándonos a cada uno de nosotros como líder.

Maestro 4 – creo que les queda muy bien definido el liderazgo de cada uno de los maestros a los alumnos en base a las diferentes tipos de sesiones o líneas que van teniendo y al plan de sesión de cada uno de los maestros.

Maestro 6 –también tiene mucho que ver con el perfil nosotros tenemos cada uno vamos mostrando precisamente la especialización en un área determinada y eso es lo que va mostrando el liderazgo en cada uno de nosotros, el área que dominamos y por las materias que damos de acuerdo a esa área.

9. ¿Qué rol juega usted como líder? ¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona? ¿Por qué?

Maestro 4 – formar, formación de los muchachos y aprovechar ese liderazgo para encausarlos a ellos.

Maestro 6 – formar, orientar, retroalimentar, todo lo que se les pueda brindar de apoyo también a los muchachos, muchas veces hasta cuestiones muy individuales o personales, también eso les aporta una orientación a los muchachos.

Maestro 2 – coincido un poco con el comentario anterior puesto que también somos como mediadores algunas veces no se sienten como dijimos con la confianza de ir con alguien te lo comentan a ti o te dicen a ti y tu ya puedes ir y decírselo a otro de tus compañeros qué es lo que está pasando, que es lo que tiene, si se le dificulta alguna materia, si tiene algún problema personal, también formadores.

Maestro 4 – a mí me gusta más trabajar así aunque haya una cabeza pero finalmente la cabeza es como un estrato administrativo a quien debemos cubrir o coordinarnos, pero a cuanto liderazgo a mi me parece muy cómodo así.

Maestro 6 – creo que siempre es importante tener la idea de un jefe de centro o de una persona que esté a cargo de todos pero aquí nosotros cada quien demostramos un liderazgo y creo que ha sido compatible entre todos y también compartido entre todos, como que cada uno nos hemos definido bien por las materias, que nos ha permitido cada vez perfeccionarlas o si, verlas más a fondo y eso es lo que nos ha demostrado el liderazgo en cada uno de nuestra especialidad con la materia.

Maestro 3 – creo que sí aunque ahorita el equipo de trabajo no identifica el rol creo que cada uno de nosotros sabemos que rol ocupa dentro del equipo de trabajo y ese neutral mediador que nosotros estamos trabajando aunque ahorita de acuerdo a la pregunta no sabemos decir hay yo soy mediador si pero dentro del equipo de trabajo cada uno soportamos un rol en el cual nos podemos apoyar para seguir trabajando así, en el plan del encargado del centro pues si nos ayuda a canalizar esa información para nosotros distribuir la carga de trabajo y tratar de solucionar eso, bueno no solucionar sino llevarlo a cabo dentro del campo de trabajo.

10. ¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

Maestro 4 – capacitación constante, dominar el tema, si no dominas el tema automáticamente no eres líder porque te van a ganar entonces tienes que dominar el tema y capacitarte, manejar estrategias, aplicar las planeaciones.

Maestro 6 – creo que uno de los primeros es conocernos, saber en qué somos buenos cada uno y eso es lo que nos va ayudar a determinar las materias en nuestro perfil y perfeccionarlas, capacitación, todo eso nos ha servido, pero lo primero, yo creo, la base es conocernos y haber hecho un buen equipo de trabajo.

Maestro 3 – yo creo que la cooperación y la confianza que existe, que va existiendo conforme más nos conocemos y nos apoyamos el uno al otro después viene lo demás en el plan de trabajo.

Maestro 1 – aquí cabe hacer notar que de hecho el plantel que se ha venido trabajando desde hace años en el centro se han trazado una línea y esa línea ha contribuido a que se logren objetivos verdad.

Maestro 8 – yo pienso que ahora ha cambiado mucho como te ven los alumnos, porque por ejemplo antes era el inalcanzable el que todo lo sabe el que nunca se equivoca y pienso yo que a los chavos también ven ese lado de ti que tu aceptes por ejemplo si te preguntan alguna palabra y no sabemos el significado de también decir sabes que soy ser humano no lo sé todo, de aceptar cuando uno no domina alguna situación pero no por eso se cae la imagen de líder no, pero también se puede ver con humildad en ese sentido, no sabes esa parte pero la puedes investigar.

Anexo 3. Transcripción de la entrevista realizada al coordinador de zona.

1. ¿Cuál es la visión de la escuela y, brevemente, cuál es el plan para lograrla?

La visión es posicionarnos de un primer lugar en bachillerato, en su zona de influencia, y lo que se hace para lograrla es proporcionar una enseñanza de calidad para que los alumnos y ex alumnos sean los mismos promotores del centro donde estudiaron y demuestren que en su centro hay una buena calidad, tenemos alumnos con buenos resultados, alumnos becados en instituciones de educación superior.

2. ¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión y el plan? ¿Cómo sabe usted que están informados y alineados todos?

Pienso que sí, estoy seguro, a lo mejor en un 85% de que sí, de que todos están en la misma línea. El jefe de centro tiene pláticas conmigo, yo sé como van, qué están haciendo, me informa de sus avances, actividades, estamos en un contacto frecuente con ellos.

3. ¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?

Creo que sí, tenemos responsables de grupo, de áreas, el jefe de centro es el líder general pero cada uno tiene una responsabilidad y un liderazgo (refiriéndose a los profesores)

4. ¿Quiénes demuestran el liderazgo y cómo? ¿Cuáles funciones se quedan con quienes?

En primer lugar el jefe de centro, después cada uno de los profesores que es responsable de un grupo, claro se distinguen dos o tres por ser más responsables o activos, pero cada uno es responsable de un grupo, su función de tutor para velar por todos los integrantes de su grupo, es el líder de su grupo y6 deben mostrar resultados de cómo avanzan en ese liderazgo y responsabilidad. El jefe de centro es el líder principal que tiene que recibir información del coordinador regional y del coordinador de zona, transmite eso a los profesores mediante una reunión y en ella todos los profesores participan, opinan, ahí es donde vemos quien participa más o tiene mayor compromiso.

5. ¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo? ¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas? ¿Cómo se nace?

Proponiendo una persona que trata de innovar, convencer a sus compañeros de las bondades de acciones y actividades de mejora, continuamente está buscando que el centro y los muchachos mejoren día a día. Yo pienso que en parte hay líderes por naturaleza, que toman la iniciativa y proponen, pero a medida que pasa el tiempo tienen mayor conocimiento y experiencias que van afianzando ese liderazgo.

6. ¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?

Las ventajas es que se abarca un poco más de actividades, se tiene mayor número de logros con base a las actividades que se realizan, hay mayor certeza de que se cumplan de mejor manera. Los obstáculos serían que luego hay que sujetarse a ideas de una persona con las que a lo mejor no se coincide con el líder principal, en este caso, el jefe de centro.

7. ¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?

Todos tenemos una reunión quincenal con el jefe de centro, nos comunicamos por correo, les mandamos información, sugerencias, hay tiempos de entrega de actividades para ver los resultados, en reuniones, por correo, mediante trámites de entrega como son algunas actividades, por ejemplo ahorita estamos con la elección de área propedéutica, ellos me mandan su información y yo a su vez la entrego al coordinador regional.

8. ¿Cree usted que considera la comunidad que hay uno o múltiples líderes en la escuela? ¿Por qué tiene esa impresión?

Yo pienso que en general consideran un solo líder porque el jefe de centro es el que tiene que delegar un poco, pero la comunidad debe percibir al jefe de centro como líder, porque él es el que atiende directamente, da seguimiento, es el que hace las entregas al coordinador, al líder general que es el coordinador regional, él es el que acepta o rechaza disposiciones y pone la pauta para realizar las actividades, él es y debe ser el líder general.

9. ¿Qué rol juega usted como líder? ¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona? ¿Por qué?

Desde lejos, como coordinadores zonales, estamos retirados, tal vez para el jefe de centro nos considera su líder, como un apoyo para cumplir con sus actividades, pero la comunidad no nos considera así más bien al jefe de centro que es a quien ven, quien los atiende todos los días. Yo pienso que es correcto así, es difícil que una persona atienda

todas las actividades de una manera, el líder tiene que delegar responsabilidades, creo que así está correcto.

10. ¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

Anteriormente cada profesor tenía sus áreas administrativas, ya en el momento que hay un jefe de centro se hace el cambio para que él las realice, aunque el jefe de centro se apoyó en los profesores para desarrollar estas actividades, sólo se delegan algunas cosas, el líder es el jefe de centro.

Anexo 4. Documento 1: Proyecto Educativo de Centro

- Tipo de documento: Proyecto Educativo de Centro para el ciclo escolar 2010-2011.
- Fecha: Septiembre de 2010
- ¿Quiénes crearon el documento? La coordinación regional, el jefe de centro, los profesores del centro.
- Asuntos tratados:
 - Datos generales del centro
 - Nombre, carrera y materias impartidas por cada profesor del centro
 - Diagnóstico general, comparativo entre la situación ideal y la situación actual, respecto de: calidad educativa infraestructura, consolidación y crecimiento
- Causas a atender y la estrategia para hacerlo, por ejemplo: para que todos los profesores trabajen conforme a la metodología que marca el modelo educativo, porcentaje de cumplimiento del proyecto educativo alineado al plan de desarrollo institucional, puntaje obtenido en CENEVAL, alumnos en riesgo de reprobación, resultados de la evaluación sumaria, infraestructura del centro y mejoramiento de zonas aledañas, alumnos inscritos en el ciclo actual, porcentaje de aprobación del ciclo anterior, porcentaje de eficiencia terminal del ciclo anterior, metas a alcanzar para el ciclo 2010 – 2011.

- Plan de actividades y calendarización de estrategias respecto de lo que se espera lograr para:
 - Calidad educativa
 - Infraestructura
 - Consolidación y crecimiento
 - Desarrollo de personal
- Presentación de formatos:
 - para evaluar el proyecto educativo del centro
 - Para el seguimiento del coordinador regional y la dirección académica.
- Tipos de decisiones:
 - Se plantean estrategias de acción y de seguimiento para las áreas de interés tanto del centro como de todo aquello que les permite contribuir al logro del Plan de Desarrollo Institucional.
 - Se genera un plan de actividades y se asignan responsables que involucran tanto al coordinador de zona, jefe de centro, profesores, psicopedagoga.
- ¿Quiénes tomaron las decisiones o contribuyeron a ellas? Coordinador regional, jefe de centro, profesores, psicopedagoga.

- Lenguaje nosotros vs. yo en cuanto a la toma de decisiones: Se presenta el plan institucional, el plan de centro y la adjudicación de responsabilidades y compromisos para cada actor educativo. Son metas ya establecidas por el sistema, adaptadas a lo que requiere hacerse en el centro y las personas que deben involucrarse para el cumplimiento de esas tareas.

Anexo 5. Documento 2: Acta de reunión

- Tipo de documento: Acta de reunión de jefe de centro con su personal docente.
- Fecha: No es legible en la copia, parece de octubre de 2010
- ¿Quiénes crearon el documento? El jefe de centro
- Asuntos tratados:
 - Se presentan resultados de clima laboral.
 - Se informa que de acuerdo a la nueva estructura de la región 3, a la que pertenece el centro, los jefes de centro dependen de los coordinadores de zona.
 - Se da a conocer la fecha en que se llevará a cabo el informe anual de la Dirección General y que todos deben asistir al evento.
 - Se asignan horarios y fechas en el que profesor deportivo y el profesor tallerista deben pasar a firmar sus horarios de clase.
 - Se acuerda hacer una colecta de papel de baño, jabón y hojas de papel blanco tamaño carta para su uso en el próximo semestre, para que estén a más tardar el 31 de enero de 2011.
- Tipos de decisiones: Ninguna, sólo es informativa y se hace un acuerdo para la colecta de material.

- ¿Quiénes tomaron las decisiones o contribuyeron a ellas? Los profesores y el jefe de centro.
- Lenguaje nosotros vs. yo en cuanto a la toma de decisiones: No se asignan comisiones específicas.

Anexo 6: Documento 3: Memorándum

- Tipo de documento: Memorándum de metas enero – junio 2011-02-27
- Fecha: 1 de diciembre de 2010
- ¿Quiénes crearon el documento? El comité técnico de metas, integrado por la Directora General de SABES, la Directora del subsistema de Bachillerato, la Directora de Desarrollo Humano y Organizacional, el Director de Planeación.
- Asuntos tratados:
 - Resultados del ciclo escolar en curso
 - Planteamiento de metas de retención de acuerdo al comportamiento histórico de los indicadores, tendencias en cada centro educativo, matrícula actual del centro.
 - Presenta:
 - número de alumnos de 5º semestre y el comparativo desde su ingreso al primer semestre, traducido en un porcentaje de retención
 - número de alumnos de 3er semestre y el comparativo desde su ingreso al primer semestre, traducido en un porcentaje de retención

- número de alumnos de primer semestre.
 - Número de alumnos meta a inscribir en el segundo semestre del ciclo escolar, a iniciarse en enero de 2011, tanto para alumnos de 2º, como de 4º y 6º semestres.
 - La matrícula total meta esperada para el ciclo 2011 – 2012.
- Tipos de decisiones: Si no se cumple la meta se pone en riesgo una plaza de profesor para el centro.
 - ¿Quiénes tomaron las decisiones o contribuyeron a ellas? El comité de metas del sistema SABES.
 - Lenguaje nosotros vs. yo en cuanto a la toma de decisiones: El comité plantea las metas, las da a conocer a los asesores y les prevé una consecuencia de no lograr la meta.

Anexo 7. Observación codificada

Evento observado: Ensayo de la escolta oficial del centro

- *Tipo y número de participantes:* 5 alumnos y 1 profesor
- *Tema o asunto tratado:* Es la primera actividad que percibo a mi llegada al centro. Los alumnos ensayan porque van a participar en el concurso de zona, ellos fueron los ganadores del 2º lugar estatal el año pasado y se están preparando para llegar a esta eliminatoria nuevamente.
- *¿Quiénes participan y en qué manera?* Los alumnos, ensayando, muy identificados con su papel. El profesor con un rol de supervisión.
- *¿Quién invita al liderazgo?* Los mismos alumnos, ellos se dan cuenta cuando han cometido un error en la secuencia y reinician sin la necesidad de que se les dé esa instrucción. En algún momento el profesor se acerca a comentar algo, pero la mayor parte del tiempo sólo observa y da sugerencias al terminar el ensayo de la secuencia.
- *Interacción y coordinación entre miembros del grupo:* Buena, los alumnos saben lo que tienen que realizar y el profesor sólo supervisa.
- *Mi percepción de la efectividad de la interacción:* Buena, el profesor evitaba intervenir demasiado sólo buscaba áreas de perfeccionamiento pero en general el papel que estaban desempeñando los alumnos era muy

bueno, tal vez por la experiencia que ya han tenido en ese tipo de concursos y el propio reto generado por el logro obtenido el año pasado y el apoyo que hay del jefe de centro para hacer este tipo de ensayos que les permitan tener una buena participación:

“Ahorita que como tú puedes ver la escolta también viene gente de fuera en este caso por ejemplo, yo soy muy “ahorrón” en cuestión económica, entonces trato de vincular para que se gaste lo menos que se pueda ejemplo los deportivos me traje a unos de la licenciatura de educación física me traje alumnos y si se les dio una gratificación pero vamos ya no fue lo mismo ahorita nos está entrenando los de triatlón y también va a ser una donación de unas colchonetas entonces pues todo eso minimiza los gastos aquí en la escuela y vinculas todo eso y los alumnos lo ven, entonces se integran”, jefe de centro.

Se percibe liderazgo en la comunidad escolar, incluso en los alumnos, porque realizan actividades que les son de interés, para las que esperan personalmente tener un buen desempeño y un resultado satisfactorio y reciben apoyo en ello.

Evento observado: Revisión de uniformes

- *Tipo y número de participantes:* 1 profesor y todos los grupos de alumnos.
- *Tema o asunto tratado:* Hay un profesor que toma unos minutos de su clase, sale, visita grupo por grupo, a su llegada el maestro interrumpe su clase, los alumnos se ponen de pie, se saca a los alumnos que no han

cumplido con portar bien el uniforme o traer el cabello largo o mal peinado en el caso de los hombres. Los que están en esta situación son regresados a sus casas.

- *¿Quiénes participan y en qué manera?* El profesor que supervisa, haciéndolo lo más rápido posible para reincorporarse pronto a su clase. Los alumnos y el profesor con el que están en ese momento que ya conocen cómo se realiza esta supervisión y las consecuencias para quien no cumpla los criterios establecidos.
- *¿Quién invita al liderazgo?* El profesor que supervisa, con su sola llegada.
- *Interacción y coordinación entre miembros del grupo:* Buena, no se provoca desorden, la tarea es rápida.
- *Mi percepción de la efectividad de la interacción:* Buena, en el sentido de que los alumnos conocen una norma que tienen que cumplir, en que los profesores saben que hay un compañero responsable de esta tarea. No tan buena porque ese profesor ya perdió tiempo clase con el grupo que tiene asignado, y porque el alumno que no desee estar en la escuela ya sabe qué hacer o qué no hacer para que lo regresen a su casa. Algunos alumnos que fueron regresados fueron a hablar con el jefe de centro y él solamente respaldó la decisión del profesor. Hay trabajo en equipo, el jefe de centro comentó que ésta tarea de supervisión la inició él a su llegada y luego buscó el apoyo del profesor para realizarla. Sin embargo, tal vez se corre el riesgo de hacerlo en un momento no oportuno (cuando todos han

comenzado clase) o que el alumno manipule esta actividad para obtener un beneficio (ser regresado a casa y “echarse la pinta”).

Evento observado: Dos clases

- *Tipo y número de participantes:* 2 profesores y dos de los ocho grupos del centro.
- *Tema o asunto tratado:* En la clase 1 el profesor impartía estadística, un repaso de lo visto como preparación para el próximo examen parcial. En la clase 2 el profesor de matemáticas brindó al grupo un espacio para repasar reactivos similares a los que vendrán en la prueba de CENEVAL que están por realizar en mayo próximo.
- *¿Quiénes participan y en qué manera?* En la clase 1 el maestro introduce el tema de interés, repasa instrucciones, les pone música mientras los alumnos hacen una lectura, les indica en cada actividad el momento del método ELI que están trabajado (que es el que se emplea en el modelo educativo del SABES para trabajar la metodología del aprendizaje cooperativo); el profesor pasa entre las filas, aclara dudas, llama la atención del distraído.

En la clase 2 el maestro dio una introducción de qué trataría la clase, activa al grupo pidiéndoles se den un abrazo, lo que provocó cierto desorden en el grupo y le fue difícil al profesor retomar su atención para iniciar la clase. Empezó a dictar problemas de razonamiento matemático,

iba resolviendo los casos en conjunto con el grupo, sólo participaron los alumnos que ya dominaban un poco más este tema, pero a los que no se volvieron distractores de otros compañeros. El maestro tuvo la apertura de que los alumnos encontraran formas diversas de resolver los problemas, motiva a que el análisis lo hagan rápido considerando que el día de la prueba el tiempo para contestar el examen es limitado. Les deja tarea para que realicen ejercicios en casa en unas páginas de internet.

- *¿Quién invita al liderazgo?* En la clase 1 el grupo en sí mismo, respetan la clase del profesor y se animan a preguntar dudas. Este profesor, al que se asignó el número 5 en el grupo de enfoque, tuvo poca participación, lo que denota que tal vez tiene mayor interés en la tarea individual más que en la tarea de equipo que pueda desempeñar con el resto de sus profesores.

En la clase 2, faltó mayor dominio de grupo del profesor, el grupo se mostró desinteresado. Esto contrasta mucho con las respuestas que dio este profesor en el grupo de enfoque como:

“Si, si se ejerce un liderazgo... yo considero que el liderazgo primero que nada es actitud, segundo es el dominio de la capacidad para poder impulsar sus mentes, las del alumnado en este caso... creo que les queda muy bien definido el liderazgo de cada uno de los maestros a los alumnos en base a las diferentes tipos de sesiones”, maestro 4.

- *Interacción y coordinación entre miembros del grupo:* En la clase 1 buena, el grupo atiende bien las instrucciones y las lleva a cabo sin mayor

problema, se muestra dispuesto. El profesor demuestra dominio de su materia y buena relación con el grupo.

En la clase 2 mala, el profesor se limitó a dar la clase que había preparado, sólo mostró atención a algunos alumnos, no pudo mantener el orden y la participación activa de todos.

- *Mi percepción de la efectividad de la interacción:* Buena, ambos profesores sabía que iba alguien a visitarlos ese día; el maestro de la clase 1 pensó que era una supervisión académica, me mostró sus planeaciones para reforzar y hacer notar que lleva todo en orden.

A ambos se le explicó el motivo de visita, los dos me permitieron acceso al grupo y a observar su clase. En la clase 1 en todo momento hubo orden y respeto. En la clase 2 la impresión era que el profesor debía cumplir con su clase, sin importar tanto si logró los aprendizajes que llevaba planeado para ellos o no.

Evento observado: Venta de fichas para alumnos de nuevo ingreso

- *Tipo y número de participantes:* El jefe de centro y cuatro mamás interesadas en comprar la ficha para el examen de admisión.
- *Tema o asunto tratado:* Venta de fichas para alumnos de nuevo ingreso
- *¿Quiénes participan y en qué manera?* El jefe de centro y las mamás de alumnos interesados en ingresar a este centro escolar.

- *¿Quién invita al liderazgo?* El jefe de centro, realiza funciones administrativas al mismo tiempo.
- *Interacción y coordinación entre miembros del grupo:* Buena, las mamás saben con quién llegar porque el vigilante las canaliza de inmediato con el jefe de centro.
- *Mi percepción de la efectividad de la interacción:* Buena, en el sentido de que el jefe de centro cumple con la función administrativa, no tan buena cuando se limitaba a dar informes de la fecha y hora del examen y el material que debían llevar, pero cuando una de las mamás quiso aclarar una duda, el jefe de centro se limitó a contestarle que todo venía en la hoja que le estaba entregando. El jefe de centro manifestó que los profesores en ocasiones se acomodían a apoyarlo en este tipo de tareas cuando lo veían ocupado:

“...por ejemplo ahorita si yo me ocupo en inscripción y ven que de repente me surge un detalle con un padre de familia, rápido se sientan y se ponen a apoyarme”, jefe de centro.

Sin embargo, cuando una de las mamás acudió y el jefe de centro andaba en el patio, el profesor que tenía a la mano en ese momento la ficha y todo el material para atenderla no lo hizo y se limitó a pedirle a la mamá que esperara un poco. No se denota mucho trabajo de equipo, pues hubo la oportunidad de que el profesor pudiera apoyar y no lo realizó.

Evento observado: Cambios de clase

- *Tipo y número de participantes:* Todos los alumnos.
- *Tema o asunto tratado:* Los salones son aulas temáticas y los alumnos son los que cambian de salón para recibir las diferentes clases.
- *¿Quiénes participan y en qué manera?* Los alumnos que cambian de salón y los profesores que permanecen en su aula para recibir al siguiente grupo.
- *¿Quién invita al liderazgo?* El profesor que ya cuenta con un espacio más propio por así decirlo, y los alumnos son conscientes de ello.
- *Interacción y coordinación entre miembros del grupo:* Muy buena, los cambios de clase son rápidos, cada maestro considera 1 o 2 minutos para terminar antes su sesión y que el grupo llegue a tiempo con el siguiente profesor, los alumnos cambian de aula de manera ordenada, respetuosa y pronta.
- *Mi percepción de la efectividad de la interacción:* Muy buena, no se promueve el desorden, los alumnos son responsables de su horario y de los cambios que tienen que realizar para estar a tiempo. No hubo necesidad de que ningún profesor saliera a “acarrear” a un grupo. Hay trabajo de equipo porque los profesores saben cuán importante es terminar a tiempo la clase para que acudan con el siguiente maestro y también hay un liderazgo identificado porque los alumnos respetan los horarios, tiempos y espacios de cada profesor.

Evento observado: Desempeño del vigilante

- *Tipo y número de participantes:* 1, el vigilante.
- *Tema o asunto tratado:* Funciones cotidianas
- *¿Quiénes participan y en qué manera?* El vigilante se encarga de abrir el centro en las mañanas, hace limpieza general, supervisa que las instalaciones estén en orden, como vive cerca del centro, dice que en las tardes-noches se da una vuelta para ver que todo esté en orden.
- *¿Quién invita al liderazgo?* Cuenta con la confianza del jefe de centro y eso lo incentiva a hacer cosas que no le corresponden propiamente, como el vigilar en horarios fuera de su turno.
- *Interacción y coordinación entre miembros del grupo:* Buena, tanto vigilante como jefe de centro tienen un walkie-talkie para comunicarse cada detalle:

“...tenemos nuestra comunicación directa (por walkie talkies) por así llamarlo que es parte de, lo tenemos arropado como parte del personal administrativo, no se le ve nada mas como el señor que nos ayuda a la limpieza, entonces eso motiva”, jefe de centro.
- *Mi percepción de la efectividad de la interacción:* Buena, el vigilante cumple con su función, notifica de sus acciones al jefe de centro, muestra disposición e iniciativa para cuidar su trabajo y colaborar con el centro.