

Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica

*Ingrid del Valle García Carreño**

Resumen

En la teoría analizada se evidencia que se trata de un nuevo liderazgo, con base moral, centrado en valores, que por naturaleza promueve su propia socialización y visión de conjunto.

El liderazgo hace una diferencia importante en la calidad y los resultados del proceso escolar, al parecer depende de la persona y no del centro o institución. Un “buen” directivo es aquel que es capaz de unir a la comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto común, de implicar a todos en las decisiones. Se debe resaltar que el concepto de *Liderazgo Distribuido* es realmente nuevo para las reformas educativas. Entre los principales autores que sostienen este concepto se encuentran: Kets de Vries, 1999; Halverson y Diamond, 2000; Graetz, 2000; Hartley y Allison, 2000; Harris y Chapman, 2002; Spillane, 2006; Leithwood *et al.*, 2009 mencionado por García, 2009. El origen o la idea del Liderazgo Distribuido se ha derivado de la psicología cognoscitiva y social, específicamente sobre la base de la teoría de la cognición distribuida y de la actividad. Hutchins (1995) sugirió que la cognición está entendida mejor como un fenómeno distribuido a través de individuos y representaciones internas y externas. Una perspectiva contemporánea en la dirección distributiva, implica de igual forma el contexto social y las relaciones internas.

Palabras clave: cognición distribuida, liderazgo distribuido, psicología cognitiva, y teoría de la actividad.

* Magíster en Administración de Empresas. (UCAB). Doctoranda de la Universidad Complutense de Madrid (UAM) en Finanzas, Diploma de Estudios Avanzados (DEA), Doctorado en Innovación del Profesorado de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), DEA.

Distributed leadership an innovative vision of the principalship: a theoretical perspective

Abstract

Theory tested is evidence that this is a new leadership, moral basis, focusing on values, which naturally promotes their own socialization and overview. Leadership makes a difference in the quality and outcomes of the schooling process, apparently depends on the person or director and not the center or institution. A “good” manager is one who is able to unite the community, enthusiasm around a common project, to involve everyone in decisions. It should be noted that *Distributed Leadership* as a concept is really new for education reforms. Some of the most outstanding authors who support this concept are: Kets de Vries 1999, Halverson and Diamond, 2000; Graetz, 2000; Hartley and Allison, 2000; Harris and Chapman, 2002; Spillane, 2006; Leithwood et al., 2009 mentioned by García (2009). The origin or the notion of Distributed Leadership has been derived from cognitive and social psychology, specifically on the basis of the theory of distributed cognition and activity. Hutchins (1995) suggested that cognition is best understood as a phenomenon distributed across individuals and internal and external representations. A contemporary perspective on the direction distribution, involves the same way the social context, and internal relations.

Key words: cognitive psychology distributed leadership, distributed cognition and activity theory.

Introducción

Es una realidad que las escuelas, como organizaciones, a medida que pasa el tiempo se transforman en sistemas más complejos. La escuela del siglo XXI se enfrenta a una sociedad donde el cambio se ha convertido en una prioridad permanente, influenciada por la tecnología, los procesos de globalización, cambios en los programas y currículos por mencionar algunos. Como consecuencia de todos estos cambios sociales, los valores de comunicación, interrelación e inclusión, etc., entre otros muchos que están emergiendo, han traído rasgos valiosos para un nuevo y emergente ejercicio de liderazgo en el sector educativo.

Por otra parte, la investigación sobre eficacia escolar (p.e., Reynolds *et al.*, 1994; Cotton, 1995; Mortimore, 1998; Sammons *et al.*, 1998; Harris y Bennett, 2001; Murillo, 2005; Murillo, 2008, mencionado por García, 2009) desde el primer momento destacó la importancia de la dirección escolar como un factor clave en la eficacia. De esta forma, validaba la idea generada por la experiencia de que no es posible una “buena” escuela sin una “buena” dirección al frente. Y aunque no se ha encontrado qué estilo directivo es el más adecuado (parece que depende de la persona y del centro), sí se demostró la importancia de que ejerciera un liderazgo en cuestiones educativas más que organizativas (Murillo, 2004).

Ante este contexto surgen nuevos estilos y teorías del liderazgo (Murillo, 2006, mencionado por García, 2008b). El liderazgo hace una diferencia importante en la calidad y los resultados del proceso escolar, al parecer depende de la persona y no del centro o institución. Un “buen” directivo es aquel que es capaz de unir a la comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto común, de implicar a todos en las decisiones. De esas ideas nace, hace apenas unos años, el concepto de liderazgo distribuido (LD) (*Distributed Leadership*).

La investigación ha evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en la institución (Coronel, 1995; Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2004; Northouse, 2004, mencionado por García, 2008a).

El liderazgo hace una diferencia importante en la calidad y los resultados del proceso escolar, aun cuando no exista el estilo directivo más adecuado, ya que al parecer este estilo depende de la persona y no del centro o institución. Un “buen” directivo es aquel que es capaz de unir a la comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto común, de implicar a todos en las decisiones.

La característica de los últimos tiempos ha sido la aplicación de los estilos de liderazgo facilitador (Lashway, 1995); persuasivo (Stoll y Fink, 1999) y sostenible (Hargreaves y Fink, 2003; 2004; 2005) en las escuelas.

- El liderazgo facilitador ejerce el poder a través de los demás y no sobre ellos. De esta manera, es posible definirlo como los comportamientos que favorecen la capacidad colectiva de una escuela para adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados.

- El liderazgo persuasivo se sustenta en cuatro premisas básicas: (1) optimismo: el líder mantiene altas expectativas para los otros; (2) respeto a la individualidad de cada ser humano que se manifiesta en comportamientos como civismo, educación, cortesía y afecto; (3) confianza, dado que los seres humanos son interdependientes, la confianza se convierte en la más alta forma de motivación humana; (4) intencionalidad: los líderes persuasivos actúan a partir de una postura intencionalmente sugerente.
- El liderazgo sostenible se basa en siete principios: (1) Genera y mantiene un aprendizaje sostenible; (2) Asegura el éxito en el tiempo; (3) Apoya el liderazgo de otros; (4) Dirige su atención a la justicia social; (5) Desarrolla, más que utiliza, los recursos humanos y materiales; (6) Desarrolla la diversidad y la capacidad del entorno; (7) Tiene un compromiso activo con el entorno.

Sin embargo, para las ideas antes señaladas, ni el liderazgo facilitador, persuasivo o sostenible parece que van a perdurar en el tiempo. Aunque aún es pronto para determinarlo con seguridad, el concepto que más fuertemente está cuajando entre investigadores y expertos y al que se le vislumbra un futuro muy prometedor es al concepto de “Liderazgo distribuido” (*Distributed leadership*) (p.e. Gronn, 2002; Timperley, 2005; Spillane, 2006, mencionados por Murillo, 2006).

Al escuchar la palabra líder, nos viene a la mente la imagen de un individuo único en su categoría, una persona en un grupo, una organización en el medio social, que ejerce su dominio con autoridad y poder, imponiendo su visión, marcando tendencias, motivado por su propio beneficio o, en el mejor de los casos, por lo que este individuo cree que es el beneficio de los demás. En este artículo se aborda el tema del LD, los principales autores, características y teorías fundamentantes. Se pretende hacer una aproximación sobre la base de las teorías actuales sobre el tema en cuestión y la gestión educativa.

Panorámica general del Liderazgo Distribuido

Al profundizar en el estudio se observan dos grandes debates conceptuales, el de Spillane *et al.* (2004) y el de Gronn (2002), que se encuentran en la vanguardia de la labor teórica relacionada con el LD. Spillane (2006)

se ha basado en gran medida en la *cognición distribuida* para generar una teoría de LD. Por su parte Gronn (2002) ha utilizado la *teoría de la actividad* para orientar su trabajo sobre liderazgo. Ambos enfoques son importantes como indicadores de los tipos de investigación que se podrían realizar como además fortalecer el entendimiento de las formas y actividades del liderazgo para considerarlo como una actividad distribuida (Allix, 2000; Wenger, 2000 y Starratt, 2001, mencionado por García, 2008b).

De acuerdo con Spillane *et al.* (2004), la práctica del LD resulta de la interacción entre los líderes, sus seguidores y el contexto de la escuela, involucra a múltiples personas, unas en posición de liderazgo formal y otras no. No se ejerce sobre los seguidores, sino que ellos mismos son parte de la práctica de este tipo de liderazgo.

Se acogió una perspectiva de la cognición distribuida y este concepto se aplica en las escuelas. Spillane *et al.* (2004) y Gronn (2002) sostienen que el liderazgo es la actividad que se define con la interacción de los dirigentes y seguidores, lo que implica una distribución social en donde la función de la dirección es determinante. Para Spillane *et al.* (2004: 20) “...*un área de trabajo con un número de individuos y la tarea se realiza a través de la interacción de varios dirigentes...*”.

Spillane *et al.* (2004) sostienen además que la perspectiva de LD se basa en dos supuestos:

1. Que la Dirección de los Centros se entiende mejor mediante la búsqueda de las tareas del mismo;
2. Que el liderazgo está repartido en la práctica entre los dirigentes, seguidores y la situación escolar. Este marco teórico ofrece una nueva manera de estudiar los enfoques complejos tales como la experiencia de los dirigentes y el estudio de éste en las actividades escolares. Ambos autores llegaron a la conclusión de que la perspectiva distribuida es una nueva meta en la actividad familiar y la práctica del liderazgo mediante la movilización de un lenguaje y un conjunto de herramientas de análisis para reflexionar sobre la actividad (Spillane *et al.*, 2004).

Spillane (2006) considera que la teoría de LD es una herramienta de análisis para entender de una manera diferente el mundo de la escuela y un equipo innovador. Sin embargo, también afirma que, si bien no es una receta

para un líder eficaz, en la práctica se ofrece una forma productiva de pensar en la dirección y el diseño de sus efectos.

Por otra parte, se cuestiona en qué medida la cognición distribuida nos proporciona una sólida teoría de LD: (1) una transferencia de la teoría de una disciplina a otra, inevitablemente resulta tener algunas limitaciones de apreciación y comprensión, estas son disciplinas y marcos epistemológicos muy diferentes; (2) la cognición distribuida es descriptiva y no prescriptiva de una teoría. Si bien las aplicaciones de diseño se han llevado a cabo en la base teórica de la psicología cognitiva estas siguen siendo limitadas, en contraste con las ciencias educativas, que se caracterizan por ser una disciplina donde la aplicación práctica y pruebas de las ideas son fundamentales y por tanto la propia disciplina limita la más abstracta teoría de aplicación.

Gronn (2002) sugiere que el LD puede ser visto desde dos perspectivas: (1) numérica o agregada, y (2) holística.

(1) *La numérica o agregada*: se entiende como la suma de algunas conductas de liderazgo, de muchos o de todos los miembros de una organización o una sub-unidad. Es agregada porque no es sólo los actos del Director los que cuentan, sino también las funciones de dirección desempeñadas por subdirectores, maestros, profesores de apoyo, los miembros de los consejos escolares, los consejos u órganos rectores y los estudiantes. El liderazgo es disperso y no se centra en un solo individuo o en un solo nivel, fundamentándose en las siguientes premisas cuando *no necesariamente*:

- Se centra en una persona o categorías de personas el privilegio de ofrecer más liderazgo que otros.
- O se hacen suposiciones de las personas cuya conducta puede llevar más peso con sus colegas.
- Está impulsado por una realidad donde más de una persona puede dirigir, independientemente de las diferencias hechas por el beneficio de la organización. Creándose de esta forma la igualdad de oportunidades para que todos los miembros de una institución dirijan y tomen decisiones en un momento determinado.

(2) *La perspectiva holística*: ve el liderazgo como una acción concertada, en donde el LD es un fenómeno que abarca la práctica de la delegación, el intercambio, la colaboración, la dispersión y la democratización del liderazgo

en las escuelas. Va más allá de las órdenes con papeles formales o escritos, su objetivo surge de manera espontánea y de las formas de colaboración de los dirigentes, así como los compromisos que se plantean en el lugar de trabajo y que extienden la función de liderazgo a toda la situación social y los contextos de la escuela. El liderazgo es evidente cuando las ideas expresadas en el habla o acción son reconocidas por otros y como capaces de procesar las tareas o problemas que son importantes para ellos. Las premisas del modelo holístico se basan en:

- Es intuitiva en donde las relaciones de trabajo surgen cuando los individuos en una organización negocian las relaciones en el tiempo y llegan a confiar el uno en el otro.
- En el proceso de negociación, se manifiesta el LD en forma de funciones compartidas.
- Una serie de relaciones estructurales e institucionales existentes en el lugar de trabajo son tratadas para regularizar su acción distribuida. Un ejemplo es el sistema de comités, organizaciones que se utilizan como mecanismos de concertación en la incorporación de una organización formal de las relaciones del gobierno (García, 2009).

El concepto de Liderazgo Distribuido

Según Gronn (2002), la primera referencia conocida de LD fue en el campo de la psicología social a principios del siglo XX. En los EE.UU. existe el término oficial e inclusive hay instituciones educativas cuyos líderes deben trabajar efectivamente en Liderazgo Múltiple, Liderazgo Distribuido y Equipos de trabajo. En el Reino Unido, no se le había dado mucha importancia al concepto, hasta que renació el discurso por parte de los estudios del *National College for School Leadership* (NCSL). Para esto se ha creado un proyecto relacionado directamente con el LD y se conceptualiza como un pilar de estudio en esta escuela experta en la formación de líderes, y en la promoción de literatura relacionada con el tema (MacBeath, 2005; Bennett *et al.*, 2003).

Ahora bien, en la literatura revisada se evidencia que la idea del (LD) está solapada sustancialmente en otros conceptos como son colaborativo (Wallace, 2002), democrático y participativo (Vroom y Yago (1998) mencionados por García, 2008b). Estos conceptos afines al tema generan que se utilicen a

menudo de manera abreviada para describir cualquier forma de distribución del liderazgo compartido en las escuelas. Al respecto, agrega Harris (2007), que eso ha distorsionado o cambiado el sentido del término y cualquier equipo de trabajo compartido se llama de esa forma, generando una práctica o idea errónea de la definición.

Kayworth y Leidner (2002) lo definen como una actividad de mando a distancia física en donde se utilizan sólo los medios tecnológicos de comunicación (correo electrónico, basado en la Web, etc.). Sin embargo, la mayoría de las concepciones de LD tienden a ser mucho más amplias y completas que este planteamiento. El concepto ha ido creciendo en popularidad, de allí el interés en difundirlo. En esta definición se reconocen varios dirigentes y las actividades son ampliamente compartidas dentro y entre la organización (Harris, 2007).

El LD adquiere interés por las tendencias de fondo a las que están sometidas las organizaciones actuales, sociedades y economías basadas en el conocimiento, en entornos más exigentes, con un incremento de la diversidad interna o estructuras jerárquicas más planas. Al respecto Longo (2008) apuntó algunas respuestas:

- LD como atributo de las organizaciones, como recurso que necesariamente debería ser compartido: orientar, crear/mantener motivación, pilotar los cambios.
- Con un carácter prioritariamente contingente, como autoridad moral y ejercicio de influencia para convencer y resolver disputas.
- Con estilo preferentemente delegante, aunque no se debe confundir transferir liderazgo con transferir trabajo.
- Más allá de la función de dirección (hay dirigentes fuera de las estructuras formales de poder).
- Se trata más bien de conductas que pueden aprenderse.

Para finalizar este punto se exponen algunas ideas relacionadas con la definición del LD (García 2009):

- Es un modelo que se centra en la interacción de los empleados en lugar de las acciones, similar a un liderazgo informal.
- Se reconoce la labor de todos los individuos al contribuir en la práctica, aun cuando no son formalmente designados o definidos como dirigentes.

- Es también fundamental en la configuración del sistema y de organización ya que el rediseño requiere de un proceso de toma de decisiones (Hargreaves, 2007).
- En el concepto analizado se trata de un nuevo liderazgo, con base moral, centrado en valores, que por naturaleza promueve su propia socialización, su distribución en el conjunto (Harris, 2007).

Todos los investigadores coinciden en que el LD sigue las directrices o iniciativas de la dirección en un primer momento, pero las ideas pueden fluir y venir de abajo hacia arriba, de los lados o de cualquier dirección, este estilo aprovecha para el bienestar y funcionamiento del centro las iniciativas o influencias de todos los integrantes externos e internos al centro (Storey, 2004, Hammersley-Fletcher y Brundrett, 2005, mencionado por García (2008b)). Se debe enfatizar que este concepto irá evolucionando en la medida en que contribuya favorablemente a la eficacia de las organizaciones, en este caso las educativas.

Elementos y variables del concepto de Liderazgo Distribuido

Benett *et al.* (2003) proponen tres elementos del concepto: (1) Resalta el liderazgo como una *propiedad emergente del grupo o red de individuos interactuando*, desde un enfoque distribuido la gente trabaja junta de tal manera que impulsan sus iniciativas y fortalezas, el resultado es un producto o energía que es mayor que la suma de sus acciones individuales (sinergia). (2) Sugiere *abrir las barreras del liderazgo*; por ejemplo, personas que no están usualmente involucradas en roles y tareas de liderazgo pueden tener algo útil que agregar en los aspectos de administración de las organizaciones. (3) Afirma que las distintas *especialidades están distribuidas entre muchos*, no entre pocos. Mientras los actos de liderazgo pueden ser iniciados por un grupo pequeño de personas, le corresponde luego a los otros adoptar, adaptar y mejorar dicho acto para las circunstancias locales.

Se concluye que lo que diferencia el LD de otras formas de liderazgo es la primera de estas tres características: el liderazgo como el producto de actividades concertadas y conjuntas, enfatizando que este liderazgo es una propiedad emergente de un grupo o red.

De la revisión de la literatura del LD se distinguen las variables siguientes: control / autonomía, estructura organizativa, el contexto social y cultural

dentro del cual la organización y la gente que hace parte de ella se organizan y operan, los iniciadores de cambio, la oposición y el estatus de líderes formales e informales dentro de una organización, dinámica de trabajo de equipos dentro de una organización (cómo se forman y cómo trabajan), formas institucionales y espontáneas de (LD) y la resolución de conflictos (Benett *et al.* 2003).

Clasificaciones de la distribución

La distribución colaborativa caracteriza las prácticas de liderazgo que se fundan sobre el trabajo de dos o más líderes con las siguientes características:

1. Quienes trabajan juntos en lugar y tiempo y llevan a cabo las mismas rutinas de liderazgo, tales como facilitar una reunión de departamento. La co-práctica en esta situación es similar a la del baloncesto, en la cual los jugadores deben interactuar los unos con los otros, dando la pelota a otro miembro del equipo cuando dejan de pivotar y trabajando para organizarse entre todos para lograr encestar.
2. O quienes llevan a cabo una rutina de liderazgo separadamente pero en forma interdependiente. Las interdependencias son cruciales para aquellos en béisbol o cricket, en los cuales los jugadores que batean actúan solos, pero sus acciones, en conjunto e interacción con las acciones del lanzador o el bolero, producen la acción.
3. La distribución coordinada se refiere a rutinas de liderazgo que involucran actividades que tienen que ser llevadas a cabo en una secuencia particular. La interdependencia en esta situación es similar a la de una carrera de relevos; el co-desempeño de la carrera de relevos depende de una secuencia de orden particular (Spillane *et al.* 2003; Spillane, 2006).

Teorías fundamentantes

Las formulaciones sobre las diferentes clases de liderazgo concuerdan con el análisis que hace Gronn (2002) del tema, donde el trabajo indica la relación con el LD, ya que ninguna persona es experta en todos los aspectos de la organización y las actividades clave dentro de una institución son llevadas

a cabo por especialistas, quienes delegan en relaciones de tipo colaborativas y recíprocas.

Definiciones más profundas y complementarias son desarrolladas por Spillane *et al.* (2003; 2004); Spillane (2005; 2006); Coldren y Spillane (2007) en diferentes trabajos exploratorios que se han realizado con clasificaciones para diferentes distribuciones. Al estudiar el concepto de LD se evidencia que existen dos paradigmas importantes en el desarrollo del mismo, los cuales se consideran implícitos en este concepto: (1) La Teoría de la Cognición Distribuida y (2) La Teoría de la Actividad. En esta investigación, ambos interesan a la hora de mejorar los flujos de conocimiento donde se estudia el LD.

La Teoría de la Cognición Distribuida

Esta teoría fue desarrollada por Hutchins en los años 80 cuando se propuso como un nuevo paradigma con el fin de repensar los dominios de la cognición. Hutchins (1995) señaló que dicho concepto debería de ampliarse más allá de los procesos que ocurrían al individuo, para incluir otros sistemas técnicos sociales o sistemas cognitivos de mayor escala técnico-social (es decir, grupos de agentes individuales interactuando entre sí en un entorno en particular).

Dentro de las razones que justificaban esta ampliación estaba determinar los procesos y propiedades de un sistema externo, este era mucho más fácil y preciso debido a que pueden ser observados directamente en comparación con los procesos que suceden dentro de la cabeza de las personas. Para conocer las propiedades y procesos de un sistema cognitivo se requiere llevar a cabo un estudio de campo etnográfico del escenario y poner atención a las actividades que realizan las personas y sus interacciones con el mundo material. Diversos investigadores la han empleado para analizar diferentes sistemas cognitivos: cabinas de avión (Hutchins, 1995), *call center*, departamentos de anestesia, unidad de cuidados intensivos y sistemas de control, entre otros. Como señala Cole y Engerström (2001), la idea de que la cognición está distribuida no es nueva, el interés renovado en este planteamiento parte de:

- El hecho de que las personas se apoyan en computadoras para realizar una gran variedad de tareas cognitivas (Karasavvidis, 2002).
- La influencia del trabajo realizado por Vygotsky a partir de la década de 1920 y publicado tardíamente en el oeste (Hernández, 1998).

- El desacuerdo con la noción de que la cognición ocurre en la mente de un individuo de manera aislada (Salomón, 2001).

El conocimiento tradicional en la ciencia cognitiva de que la cognición ocurre en la mente de un solo individuo ha sido desde hace tiempo confrontado por otra perspectiva que, en contraste, considera a la cognición como distribuida a través tanto de personas como de artefactos inmersos en un contexto social y cultural. Desde esta perspectiva, se plantea entonces un sistema cognitivo de mayor escala.

Hutchins (1995) explica que ésta busca entender la organización y operación de estos sistemas cognitivos de mayor escala también denominados sistemas sociotécnicos. Él considera que los poderosos modelos acerca de las propiedades de procesamiento de información de los humanos provistos por la psicología cognitiva y otras áreas de la ciencia cognitiva pueden ser aplicados con una pequeña modificación a unidades de análisis que rebasan los límites de una persona.

La Cognición Distribuida se centra en la manera en que el conocimiento es transmitido entre los actores de un sistema y cómo la información necesaria para cooperar es propagada a través del mismo por estados representacionales y artefactos. Las actividades cognitivas bajo este contexto son entendidas como operaciones que se llevan a cabo vía la propagación del estado representacional a través de medios. Los medios se refieren a las representaciones internas (memoria individual) y externas (interfaces de computadora, esquemas, etc.) mientras que el estado representacional se refiere a cómo los recursos de información y conocimiento son transformados durante las actividades. Entre otras cosas, esta teoría puede distinguirse de otras propuestas cognoscitivas por su compromiso con dos principios teóricos relacionados (Hollan *et al.* 2000):

- El primero atañe a los límites de la unidad de análisis para la cognición. La explicación racional detrás de esta propuesta de ampliación es más fácil y más precisa al determinar los procesos y propiedades de un sistema externo. Estos pueden ser observados directamente en diversas formas, que difícilmente podríamos ver dentro de la mente de una persona, y porque éstos son diferentes y consecuentemente incapaces de ser reducidos a las propiedades cognitivas de un individuo (Rogers, 1997).

- El segundo principio concierne al rango de mecanismos que pueden asumirse participan en los procesos cognitivos. Mientras que la ciencia cognitiva tradicional busca eventos cognitivos en la manipulación de símbolos dentro de actores individuales, la Cognición Distribuida los busca en donde quiera que ocurran, no necesariamente dentro de una persona.

Rogers (1997) menciona que la Cognición Distribuida da por sentado que: los sistemas cognitivos compuestos de más de un individuo tienen propiedades que difieren de las propiedades de los individuos que participan en esos sistemas; El conocimiento que poseen los miembros del sistema cognitivo es redundante y variable; compartir el conocimiento y el acceso a la información permite la coordinación de las expectativas que surgen y que a su vez forman la base de la acción coordinada.

Teoría de la Actividad

La Teoría de la Actividad (TA) plantea el desarrollo de sistemas de aprendizaje colaborativos y/o trabajo en grupo en general cuando hay que identificar diversos aspectos que definen la naturaleza del problema a resolver. Después, éstos deben integrarse en arquitecturas flexibles y genéricas, a partir de las cuales se podrán desarrollar aplicaciones de aprendizaje colaborativo y/o trabajo en equipo que faciliten la comunicación, promuevan la colaboración, coordinen las tareas, realicen un seguimiento e interpretación del proceso de construcción del trabajo común y permitan la reutilización de los resultados obtenidos.

Es en este caso cuando la TA ofrece un marco teórico que ayuda a identificar los aspectos de naturaleza social y a relacionarlos con los elementos tecnológicos con los que se dota al sistema en cuestión. En sus antecedentes la TA (*Activity Theory*) nació como un enfoque filosófico para analizar diferentes formas de la práctica humana como procesos de desarrollo, con niveles interrelacionados tanto individuales como sociales. Tiene su origen en la tradición histórico-social rusa que partió del triángulo vigískyano. Y fue ampliado por Engeström (2001). Este se puede caracterizar por la combinación de perspectivas objetivas, ecológicas y socio-culturales de la actividad humana.

El modelo se ha reinterpretado siguiendo a Haste (1993) para realizar el análisis de las actividades y representarlas. Básicamente, la TA engloba los

elementos sociales y tecnológicos de un sistema en una misma unidad de análisis, llamada actividad; con otros componentes, como el objetivo de la actividad, el resultado, la comunidad que la desarrolla junto a sus reglas sociales, el sujeto de la actividad y las herramientas que se utilizan para llevarla a cabo. La TA identifica los elementos e indica cómo los aspectos sociales influyen en la forma de actuar de los grupos.

Desde su formulación, la TA ha sido un referente en la investigación sobre el Trabajo en Grupo al que se ha acudido en numerosas ocasiones y desde áreas diversas, como la Psicología o la Pedagogía. La TA facilita la identificación de los elementos sociales y su relación con la comunidad involucrada, así como las tareas objeto de estudio, y permite destacar la dimensión social en la que tiene lugar una actividad colaborativa y situarla en un contexto determinado.

Esta visión social permite, desde diferentes perspectivas, destacar en cada momento los elementos que intervienen en la realización de cada tarea así como la forma en que intervienen afecta al resultado. Como valor añadido, resulta ser un mecanismo adecuado para organizar los grupos y los roles (García, 2009).

Comentarios finales

Desde los primeros años del siglo XXI, se están multiplicando las aportaciones que buscan generar un nuevo marco teórico-práctico que contribuya al desarrollo de un modelo de dirección para el cambio y la mejora escolar radicalmente diferente, basado en un planteamiento de liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto (Spillane, *et al.*, 2001; 2004; Macbeath, 2005).

Liderar el proceso de cambio escolar es una tarea compleja y llena de dificultades, donde convergen muchos actores tanto internos como externos. Las investigaciones anteriores sólo se limitaban a identificar y ofrecer uno que otro modelo de cambio a la dirección, de estos estudios se pueden sacar ciertas conclusiones e ideas. Lo que sí es cierto es que el liderazgo tiene efectos significativos sobre el aprendizaje del alumnado (Leithwoot y Riehl, 2003).

Los que critican el LD interpretan el término como si significara lo mismo que otro número de trabajos recientes sobre liderazgo. Al respecto, Spi-

llane (2006) señala las diferencias que existen entre esta forma de liderazgo y otras como el liderazgo colaborativo, co-liderazgo y el liderazgo democrático. Aunque, como su misma definición lo indica, el LD está repartido entre dos o más individuos, no necesariamente implica que todo LD sea colaborativo, pues depende de la situación. Lo mismo ocurre cuando se compara el LD con el liderazgo democrático.

Si bien es cierto que existen posiciones donde la escuela no es vista como una organización o sistema, en este trabajo se analizaron las diferentes perspectivas desde las cuales se ha estudiado el liderazgo en contextos no educativos.

Una vez observados los diversos tipos de liderazgo, se concluye que debe replantearse el modelo de dirección desde sus bases, empezando por reformular el propio concepto de liderazgo. Así como el quién y cómo se asume. Se necesita para lograr eficiencia un director capaz de ejercer: un LD con una conducta centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente, una dirección visionaria, que asuma riesgos, directamente implicado en las decisiones pedagógicas, y bien formada en procesos de cambio.

Es a través del compromiso de los directivos y la sinergia de todos como se conseguirán escuelas de más calidad y más equitativas; la cultura de la escuela o institución sólo podrá ser transformada si el modelo de dirección se reformula, tal y como está planteado con las tendencias de la actualidad.

Sólo se decide juntos cuando creemos en el proyecto de reestructuración y tenemos fe en él, independientemente de dónde nos toque estar y nos desprendemos del protagonismo y el ego, reconociendo las fortalezas en los otros integrantes del equipo.

Referencias Bibliográficas

BENNETT, Nigel; WISE, Christine; WOODS, Phillip y HARVEY, Janet (2003), Distributed leadership: A review of literature carried out for National Colleague for School Leadership (NCSL). Informe en línea: <http://www.ncsl.org.uk/media-7b5-79-distributed-leadership-literature-review-summary.pdf>

COLDREN, Amy y SPILLANE, James (2007), Making connections to teaching practice. **Educational Policy**, 21(2), 369-396.

- COLE, Michael y ENGERSTRÖM, Yrjö (2001), Enfoque histórico-cultural de la cognición distribuida. En Salomon, G. (Ed.), **Cogniciones distribuidas. Consideraciones Psicológicas y Educativas** (Traducción E. Sinnott) (pp. 23-74). Argentina: Amorrortu Editores. (Trabajo original publicado en 1996).
- ENGERSTRÖM, Yrjö (2001), Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. **Journal of Education and Work**, 14 (1), 133–156.
- GARCÍA, Ingrid (2008a), Liderazgo distribuido: una teoría emergente aplicada al liderazgo educativo. Organizaciones educativas al servicio de la sociedad / coord. por Joaquín Gairín Sallán, Serafín Antúnez Marcos, Vol. 2, 2008 (CD-ROM), ISBN 978-84-7197-905-6.
- _____. (2008b), Liderazgo distribuido: una nueva visión del liderazgo educativo- Innovación y cambio en las organizaciones educativas / coord. por Aurelio Villa Sánchez, 2008, ISBN 978-84-271-2975-7, págs. 631-652 Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos (5. 2008. Bilbao).
- _____. (2009), Liderazgo Distribuido: Una Visión Innovadora de la Dirección Escolar. Director: Francisco Javier Murillo. Doctorado en Innovación de la Educación. Reconocimiento de la suficiencia investigadora: 14 de diciembre de 2009. Diploma de Estudios Avanzados aprobado.
- GRONN, Peter (2002), Distributed leadership as a unit of analysis. **The Leadership Quarterly**, 13, pp. 423-451.
- HARGREAVES, Alan (2007), “Sustainable Professional Learning Communities”, in L. Stoll and K. S. Louis (eds.), Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas, Professional Learning, Open University Press, Maidenhead, pp. 181-195.
- HARGREAVES, Alan y FINK, D. (2003), Sustaining leadership. *Phi Delta Kappan*, 84(9), 693-700.
- HARGREAVES, Andy y FINK, Dean (2004), The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13.
- _____. (2005), Sustaining leadership. London: Wiley.

- HARRIS, Alma (2007), “Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence”, **International Journal of School Leadership**, Vol. 10, No. 3, pp. 31-325.
- HASTE, Helen (1993), “Morality, self, and sociohistorical context. The role of lay social theory” en Noam, G. (edit.) **The moral self**. Mit Press, Cambridge.
- HERNÁNDEZ, Gerardo (Ed.) (1998), **Paradigmas en psicología de la educación**. México: Editorial Paidós Mexicana.
- HOLLAN, John, HUTCHINS, Edwin, y KIRSCH, David (2000), Distributed Cognition: Toward a New Foundation for HCI Research. **ACM Transactions on Computer-Human Interaction**, 17, 174–196.
- HUTCHINS, Edwin (1995), **Cognition in the Wild** (Cambridge, MA: MIT).
- KAYWORTH, Tim y LEIDNER, Dorothy, (2002). The global virtual manager: a prescription for success. **Journal of Management Information Systems**, 18 (3) pp. 7–40.
- KARASAVVIDIS, Ilias (2002), Distributed Cognition and Educational Practice. **Journal of Interactive Learning Research**, 13, 11–29. Norfolk, VA: AACE.
- LASHWAY, Larry (1995), Trends in School Leadership. Eric digest.
- LONGO, Francisco (2008), Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. **Capital Humano**, 2008 Nov.; Año XXI (226).
- MACBEATH, John (2005), Leadership as distributed: a matter of practice. Faculty of Education, Cambridge, UK **School Leadership and Management**, Vol. 25, No. 4, September 2005, pp. 349-366.
- MURILLO, Javier (2004), Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 21, pp. 319-360.
- _____ (2006), Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 2006, Vol. 4, No. 4e.
- ROGERS, James (1997), A Brief Introduction to Distributed Cognition, Consultado 19.03.2007. <http://www.slis.indiana.edu/faculty/yrogers/papers/dcog/dcog-brief-intro.pdf>

- SALOMON, Gavriel (2001), No hay distribución sin la cognición de los individuos: un enfoque interactivo dinámico. En G. Salomon. (Ed.), **Cogniciones distribuidas. Consideraciones Psicológicas y Educativas**. (Traducción E. Sinnot), (pp. 153-84). Argentina: Amorrortu Editores. (Trabajo original publicado en 1993).
- SPILLANE, James (2005), Distributed leadership. **The Educational Forum**, 69(2), pp. 143-50.
- _____ (2006), **Distributed Leadership**. London: Jossey-Bass.
- SPILLANE, James, DIAMOND, John y JITA, L (2003), Leading instruction: The distribution of leadership for instruction. **Journal of Curriculum Studies** 35(5): 533-43.
- SPILLANE, James, HALVERSON, Richard y DIAMOND, John (2004), Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. **Journal of Curriculum Studies**, 36(1), 3-34.
- STOLL, Louise y FINK, Dean (1999), Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora. Barcelona: Octaedro.