



LIDERES
EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

Informe Técnico N°7 - 2017

**Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales:
Recurso clave para el mejoramiento escolar**

Luis Ahumada, Álvaro González, Mauricio Pino-Yancovic y Oscar Maureira
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
VALPARAÍSO



UNIVERSIDAD
DE CHILE



Universidad
de Concepción

Educación

FCH
FUNDACIÓN CHILE



UNIVERSITY OF TORONTO
OISE | ONTARIO INSTITUTE
FOR STUDIES IN EDUCATION

**Liderazgo distribuido en establecimientos
educacionales: Recurso clave para el mejoramiento
escolar.**

Luis Ahumada, Álvaro González, Mauricio Pino-Yancovic y
Oscar Maureira


Informe técnico No. 7
Noviembre, 2017.

Para citar este documento:

Ahumada, L., González, A., Pino-Yancovic, M. y Maureira,
O. (2017). Liderazgo distribuido en establecimientos
educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar.
Informe Técnico N° 7. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de
Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

Diseño gráfico editorial:

Matias Mancilla



ÍNDICE

Introducción	4
Liderazgo distribuido	5
Investigaciones internacionales sobre el liderazgo distribuido	6
Dimensiones de liderazgo distribuido para el contexto chileno	8
Desarrollando prácticas de liderazgo distribuido en establecimientos educacionales	9
Resultados. Comparación del estado actual del liderazgo distribuido y estado deseado	11
Claves para fortalecer la distribución del liderazgo escolar	13
Referencias bibliográficas	15



INTRODUCCIÓN

En Chile, desde el año 2005, se ha desarrollado una política nacional de fortalecimiento del liderazgo, con el fin de formar líderes escolares que puedan hacer frente al desafío de mejorar las escuelas y liceos del país. El Marco de la Buena Dirección (2005) y el Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Gestión Escolar SACGE (2006) son referentes de una primera etapa de fortalecimiento del liderazgo y de la función directiva. En tanto, la Ley de Concursabilidad de Directores y Jefes de DAEM (Ley N° 20.006, 2005) y la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248, 2008), promulgadas durante la última década, refuerzan estas políticas con énfasis en un liderazgo no solo del director, sino que de todo su equipo directivo para el logro de una mayor calidad y equidad en la educación.

Finalmente, en 2015, el Ministerio de Educación promovió la articulación de una serie de medidas en la Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, con el fin de instalar y fortalecer las capacidades de liderazgo en el sistema escolar, de manera de potenciar el aporte que los directivos puedan hacer a la mejora escolar y a su sostenibilidad en el tiempo.

De esta forma, el liderazgo ejercido por parte del director y su equipo directivo ha surgido como una función importante que fortalece el vínculo con los docentes, cambiando el foco de una gestión centrada en lo administrativo a una gestión centrada en lo pedagógico. Es por ello que en la actualización del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, desarrollada por Uribe y Vanni (2015), se señala que el liderazgo no se trata de un atributo o característica personal del líder, sino de un conjunto de acciones, que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos. Como señalan Uribe y Vanni (2015 p.13): "(...) las prácticas de liderazgo efectivas se desarrollan en la medida que los directivos cuenten con un conjunto de recursos personales que den soporte a su quehacer y lo legitimen frente a su comunidad". Estos recursos, se manifiestan a través de acciones observables que reflejan la existencia de un conjunto de principios, habilidades y conocimientos, todos aspectos que están presentes en cada decisión o práctica concreta de los integrantes del equipo directivo (Uribe y Vanni, 2015). A pesar de este énfasis, aún es difícil instaurar estas prácticas de liderazgo en la gran mayoría de los establecimientos educacionales de nuestro país.

Donaldson (2006), en el contexto de las reformas educacionales en Estados Unidos, señala la dificultad que tienen hoy los directores para compatibilizar los distintos programas y para encontrar los espacios y el tiempo suficiente para desarrollar un liderazgo en el sentido tradicional del término, asociado al ejercicio de un cargo y a la influencia del líder en sus seguidores. Complejizando más esta situación, las condiciones laborales actuales de los directores y equipos directivos se caracterizan por un incremento de las tareas y funciones, así como por una creciente rendición de cuentas, que disminuye el interés por asumir roles de liderazgo (Bogotch, 2011; MacBeath, 2011).

Spillane y Lee (2014) señalan que la multiplicidad de demandas internas y externas, lo impredecible de ellas y su diversidad, generan una sobrecarga emocional en directores y directoras que hacen cada vez más difícil la función directiva. Asimismo, existe en estos directores la percepción que son ellos los responsables finales de los éxitos o fracasos ocurridos en la escuela (Spillane & Lee, 2014). Sin embargo, existe evidencia que las instancias de formación y la experiencia ejerciendo roles formales e informales de liderazgo, pueden ayudar a mitigar los efectos de esta falta de interés (Rhodes & Brundrett, 2006). Al respecto, en Chile, Galdames y González (2016) encontraron que la edad, el desarrollo profesional y las oportunidades para asumir tareas de liderazgo en sus establecimientos son variables relevantes para comprender el nivel de interés de los docentes por convertirse en líderes escolares. Estos hallazgos sugieren que es necesario fomentar una visión de liderazgo distribuido, que se extienda más allá de los roles formales, para responder a las demandas actuales del sistema educativo.

Diversos autores (Camburn, Rowan & Taylor, 2003; Donaldson, 2006; Spillane, Halverson & Diamond, 2001) plantean que las condiciones del contexto organizacional de las escuelas y liceos, así como las demandas de la sociedad, hacen necesaria la instauración de un liderazgo distribuido. El apoyo a los líderes escolares a través del fortalecimiento de redes de colaboración entre los establecimientos escolares y sus profesionales (Stoll, 2009; Muijs, West y Ainscow, 2010), así como una conceptualización distribuida del liderazgo (MacBeath, 2011), parecieran ser urgentes para hacer frente a la problemática de la complejidad y diversidad del actual contexto. El liderazgo distribuido aparece pues como un elemento fundamental para generar las condiciones organizacionales y culturales que favorezcan el mejoramiento escolar de las organizaciones escolares (Hopkins, Stringfield, Harris, Stoll & Mackay, 2014). Si bien el liderazgo distribuido resulta importante para abordar los desafíos que enfrentan los líderes educativos actualmente, existen diferentes interpretaciones sobre este concepto; algunos incluso critican el concepto confundiendo liderazgo distribuido con des-responsabilización. Por ello es importante abordar cómo se entiende este concepto y, a la vez, cómo puede ser utilizado para facilitar y apoyar el trabajo que realizan los líderes escolares.

El presente informe técnico tiene por objetivo dar cuenta de una revisión teórica del concepto de liderazgo distribuido. Asimismo, a partir del proyecto "Desarrollo de prácticas de liderazgo distribuido en establecimientos municipales chilenos", que actualmente se está ejecutando en LIDERES EDUCATIVOS, se entregan antecedentes acerca de cómo directivos y docentes perciben la distribución del liderazgo en sus escuelas y liceos. Finalmente, el informe técnico aporta recomendaciones acerca de cómo fortalecer y crear espacios para generar una cultura que fortalezca el liderazgo distribuido en nuestro país.



LIDERAZGO DISTRIBUIDO

El concepto de liderazgo distribuido surge a fines de los 90s (Gronn, 2000), y emerge como una manera de establecer un balance entre las posturas que consideraban el liderazgo como parte de la agencia del líder (Bass, 1985) o como parte de la estructura de roles de un sistema u organización (Jaques, 1989). Así, el liderazgo distribuido ha surgido como un concepto clave para comprender la influencia de personas que ocupan roles formales e informales dentro de una organización, pues ellas se ven involucradas diariamente en diversas tareas que requieren de prácticas de liderazgo innovadoras, para enfrentar la complejidad y diversidad del contexto organizacional; quién ejerce el liderazgo y las prácticas de liderazgo que se realizan, son dos aspectos que han estado presentes en la mayoría de los estudios.

Bolden (2011) argumenta que el liderazgo distribuido no ha estado ajeno a controversia, dada la mirada romántica sobre el líder "heroico" y la noción que el liderazgo es una característica individual más que una práctica grupal. Según la revisión realizada por Bolden, el liderazgo distribuido se ha visto asociado a otros conceptos, como liderazgo "compartido", "colaborativo", o "democrático", resignificando este concepto como una práctica colectiva. Al respecto, Robinson (2008) propone dos aproximaciones complementarias en el estudio del liderazgo distribuido: una cuyo énfasis está puesto en la distribución de funciones, y otra, en el proceso de influencia social que se da al realizar una tarea.

Desde la perspectiva de la distribución de funciones, Camburn, Rowan & Taylor (2003), entienden el liderazgo distribuido como un conjunto de funciones (pedagógicas, administrativas, relacionales, etc.) que los líderes formalmente designados deben desempeñar en las organizaciones. En un estudio realizado en Estados Unidos con más de 100 establecimientos, estos autores hallaron que la responsabilidad se encontraba distribuida entre tres a siete personas formalmente designadas. Las personas que desempeñaban funciones de liderazgo, aparte del di-

rector, eran el asistente de dirección, los coordinadores de programa, los coordinadores de área, profesores especializados en determinada materia e incluso asesores externos encargados de apoyar algún programa específico.

Desde la perspectiva de la influencia social, Spillane, Camburn, Pustejovsky, Pareja & Lewis (2008) resaltan la influencia ejercida tanto por líderes formales como informales, entendiéndose el liderazgo distribuido como aquél que emerge de las acciones cotidianas y que involucra a las distintas personas responsables de una tarea. Sobre la delegación de tareas, estos autores detectaron que gran parte de las tareas administrativas eran lideradas exclusivamente por los directores; sin embargo, sólo la mitad de las tareas curriculares eran lideradas por el director o la directora.

Harris (2014) señala en este sentido que el liderazgo distribuido implica cambios en la distribución del poder, el control y la autoridad, por lo que se debe comprender el liderazgo distribuido desde una perspectiva micropolítica. Para Harris y DeFlaminis (2016), existen elementos centrales que diferencian el liderazgo distribuido de otro tipo de liderazgo: en primer lugar, debe ser entendido como práctica antes que como rol o responsabilidad; en segundo lugar, el énfasis debe estar en las interacciones más que en las acciones; finalmente, el liderazgo distribuido no está restringido a aquellos con roles formales dentro de las organizaciones, sino que la influencia y agencia son ampliamente compartidos dentro de las escuelas.

A pesar que existen algunos factores comunes sobre cómo se entiende el liderazgo distribuido, este concepto ha sido estudiado con diferentes énfasis dependiendo del contexto y sistema educativo donde se sitúa el concepto. A continuación presentamos resultados de investigaciones internacionales sobre el liderazgo distribuido que facilitan comprender de mejor manera las posibilidades que este término puede tener para el contexto chileno.



INVESTIGACIONES INTERNACIONALES SOBRE EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Uno de los primeros esfuerzos en Estados Unidos para construir capacidades de Liderazgo Distribuido en escuelas urbanas es la experiencia del Annenberg Distributed Leadership Project (DLP). Harris y DeFlaminis (2016) señalan que en dicho proyecto se observaron mejoras en indicadores como: funcionamiento efectivo del equipo, sensación de eficacia de los líderes escolares, niveles de confianza entre los miembros del equipo y su director, percepción de influencia escolar, satisfacción docente y oportunidades de aprendizaje de los miembros.

En el contexto canadiense, Mascal, Leithwood, Strauss & Sacks (2009) integran tanto la distribución formal como la informal, para analizar cuatro tipos de liderazgo distribuido: planificado alineado, espontáneo alineado, espontáneo no alineado y anárquico no alineado. Estos autores encontraron que el liderazgo distribuido en donde se ha planificado colectivamente quienes liderarán una iniciativa y como ésta se materializará, se relaciona positiva y significativamente con la confianza entre los profesores y de éstos con el(la) director(a).

Piot y Kelchtermans (2016) señalan la importancia de considerar los intereses de todos los actores a la hora de comprender la distribución del liderazgo tanto dentro de una escuela como entre escuelas. De acuerdo a la investigación realizada por estos autores en Bélgica, el interés propio o agenda personal de un director de una escuela puede impedir la distribución del liderazgo en una red de escuelas que busca implementar un trabajo más colaborativo. En este caso el director se ve enfrentado a intereses contrapuestos respecto a la misión y la visión de su escuela con la de escuelas que forman la red, finalmente predomina la misión y la visión de su escuela que ha sido construida con su comunidad. Asimismo, Mifsud (2017), en un estudio realizado en Malta, da cuenta de la complejidad de compatibilizar un sistema que mandata la distribución del liderazgo como una política de colaboración entre escuelas con roles y funciones asignadas desde un nivel central, con un

sistema donde la distribución del liderazgo surge desde los propios actores. Estos dos ejemplos de Bélgica y Malta llaman a tomar en cuenta que las políticas educativas deben considerar la realidad local, el contexto socio-histórico, y los intereses de los actores a la hora de establecer la distribución del liderazgo.

Asimismo, una revisión de investigaciones de liderazgo distribuido realizadas en Sudáfrica por Sibanda (2017) señala que, pese a los esfuerzos realizados por la política pública sudafricana, aún se aprecia poca distribución del liderazgo en las escuelas. La razón estaría en la dificultad de cambiar una cultura de dominación y exclusión fuertemente arraigada durante el apartheid en el país sudafricano. Durante el período de la segregación racial, la autoridad recaía en el rol del director siendo escasa o nula la participación de los docentes en la toma de decisiones de sus establecimientos.

Harris (2014) resalta en este sentido que la distribución del liderazgo va más allá de una delegación de tareas y responsabilidades e implica la construcción de relaciones de confianza. El desafío estaría en crear condiciones para poder trabajar de forma colectiva e independiente de manera de lograr mejores resultados. Según Harris y DeFlaminis (2016), crear nuevo conocimiento y formas innovadoras de trabajo requiere de un trabajo sistemático entre todos los niveles del sistema, combinando el desarrollo de la práctica del liderazgo distribuido con la investigación y la teoría.

Kelley y Dikkers (2016) señalan en este sentido que se debe poner el foco en la retroalimentación de las prácticas de liderazgo más que en los roles formales asociados a individuos que ejercen liderazgo. Las investigaciones realizadas por estos autores dan cuenta que una retroalimentación focalizada en las prácticas de liderazgo ayuda a comprender no solo la distribución del liderazgo sino también del conocimiento, que se manifiesta al realizar una práctica pedagógica asociada a los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Como hemos podido ver, el desarrollo de liderazgo distribuido en los establecimientos no es una tarea sencilla. Currie, Boyett y Suhomlinova (2005) –en una investigación realizada en establecimientos de educación secundaria en Inglaterra–, encuentran escasa evidencia de liderazgo participativo o distribuido. Los autores señalan que la dificultad para instaurar este tipo de liderazgo radica en el hecho de que las políticas gubernamentales realizan dos exigencias simultáneas al director(a); por un lado, responsabilizarse por una serie de estándares y objetivos prescritos y, por otro, enfrentar una serie de requerimientos sociales que implican un liderazgo contingente y distribuido tanto al interior como fuera del establecimiento. Para estos autores, el problema tiene que ver más con las exigencias y compatibilidad entre distintas políticas, que con la capacitación y entrenamiento de los directores.

Por último, Bolden (2011) plantea que existen factores que aún requieren ser explorados en el estudio del liderazgo distribuido:

■ PRIMERO

Es necesario considerar los efectos de una perspectiva distribuida del liderazgo en los procesos de influencia y poder entre el líder y sus seguidores. Por ello, se requiere poner más atención a factores micropolíticos, de competencia entre líderes y el uso retórico del trabajo asociativo como un modo de control de la identidad profesional de los educadores.

■ SEGUNDO

Otro elemento necesario a tomar en cuenta es que los estudios de liderazgo distribuido generalmente se restringen por los límites organizacionales y los roles formales de los líderes. Se vuelve necesario, entonces, considerar el estudio de este concepto en redes inter-organizacionales y resaltar el rol que juegan los líderes informales.

■ TERCERO

El estudio de liderazgo distribuido no reconoce la diversidad en el ejercicio del liderazgo, por ejemplo, invisibilizando aspectos relacionados con género e identidad étnica. También, existe el riesgo de fomentar –a través de la presión grupal–, modos de “silenciamiento” hacia aquellos líderes que operan de manera contra-cultural, y que son ignorados en los estudios de liderazgo distribuido.

En el presente informe técnico, considerando las revisiones teóricas y empíricas antes reseñadas, el liderazgo distribuido será entendido como aquel liderazgo que emerge de las acciones cotidianas y que involucra a las distintas personas responsables de una tarea, plan o proyecto. Esta tarea, plan o proyecto puede ser realizado tanto al interior de una escuela, como entre varias escuelas dentro de un mismo territorio. Caracteriza al liderazgo distribuido la forma de organizarse y las relaciones sociales involucradas en la realización de dicha tarea, plan o proyecto. Asimismo, se deben considerar las variables estructurales, políticas, sociales y culturales presentes en la escuela y el territorio, que favorecen o dificultan la distribución del liderazgo.

A continuación, detallamos un conjunto de dimensiones en base a estudios en Chile sobre liderazgo distribuido, que permiten avanzar en una re-conceptualización del término, de modo de situar el liderazgo distribuido de manera más práctica a nuestro contexto.



DIMENSIONES DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO PARA EL CONTEXTO CHILENO

Aunque en el último tiempo se ha dado importancia al estudio del liderazgo distribuido en escuelas y liceos chilenos, aún son escasas las investigaciones sobre el tema. Por ejemplo, el estudio realizado por Maureira (2016), basado en los trabajos de Macbeath (2011), investigó este tema en 43 escuelas primarias chilenas de alta vulnerabilidad encontrando seis patrones asociados al liderazgo distribuido:

1. **Distribución formal:** Trata de la manera en que se asignan las responsabilidades en las estructuras y roles formales de la institución.
2. **Distribución pragmática:** Trata de la asignación de tareas de carácter más puntual a ciertos profesionales en la organización, con la finalidad de descomprimir o bajar la carga de tareas que se concentran en la dirección.
3. **Distribución estratégica:** Se orienta a una perspectiva de más largo plazo, al cumplimiento de objetivos fundamentales definidos por la misión y visión de la institución.
4. **Distribución incremental:** Trata de la ampliación del potencial de liderazgo a otros actores de la propia organización.
5. **Distribución oportuna:** El liderazgo es asumido respondiendo a un sentido de oportunidad emergente más que a una planificación.
6. **Distribución cultural:** Trata de las prácticas de liderazgo que reflejan vínculos fuertes entre los integrantes de la comunidad, que comparte un conjunto de valores y una concepción común de liderazgo compartido.

Los resultados de Maureira (2016), muestran que la distribución formal es la más frecuente según la percepción de docentes y directivos. En este tipo de distribución del liderazgo, la estructura jerárquica predomina en la toma de decisiones. En cambio, la distribución incremental, en donde los directivos estimulan el potencial de las personas para ejercer el liderazgo en la organización, es la menos frecuente. Por otro lado, el desarrollar liderazgos compartidos, según la percepción de los participantes de este estudio, favorece los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Esto hallazgos son consistentes con un estudio de casos (6 escuelas básicas y 1 liceo de educación básica y media, todos

ellos municipales) desarrollado por Ahumada, Sisto, López y Valenzuela (2011) en Chile. Esta investigación da cuenta de cuatro tipos de liderazgo que emergen durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento escolar de cada establecimiento: estratégico, táctico, espontáneo y pragmático. En algunos casos la distribución de tareas y funciones está guiada por una estructura organizacional previa, mientras que en otros emerge de forma espontánea para enfrentar los requerimientos de la tarea. En un tipo de liderazgo existe una planificación previa de las tareas y responsabilidades asociadas y, en otros, la distribución de tareas emerge a partir de los requerimientos del momento.

Desde una perspectiva metodológica diferente, el liderazgo distribuido también ha sido abordado también desde el análisis de las redes sociales (Derby, 2017). Específicamente, el estudio de Derby (2017), desarrollado en tres escuelas básicas municipales en Chile, buscaba comprender la red de relaciones al interior de los establecimientos en términos de centralidad, reciprocidad y densidad. Los resultados de esta investigación dan cuenta de un alto grado de centralidad, un carácter unidireccional y una baja densidad en las relaciones a la hora de abordar el tema de la gestión curricular; es decir, solo uno o dos personas reciben la mayor cantidad de requerimientos existiendo poca reciprocidad en la relación. Todos estos aspectos estarían dando cuenta de la poca distribución del liderazgo dentro del establecimiento.

En síntesis, los estudios anteriormente revisados dan cuenta de la dificultad para instaurar un liderazgo distribuido en culturas donde existe una concentración del poder y una visión individual y jerárquica del liderazgo. Por otro lado, el concepto de liderazgo distribuido pone énfasis en una cultura de la escuela que promueve una participación más colectiva y democrática en donde la responsabilidad es compartida. Es imprescindible entonces que el liderazgo distribuido emerja desde los distintos actores de un establecimiento, generando una cultura escolar orientada hacia un trabajo colaborativo (Fullan y Hargreaves, 1996), y el logro de resultados de aprendizaje en los estudiantes (Harris, 2014).





DESARROLLANDO PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

En LIDERES EDUCATIVOS, a partir del año 2017, hemos comenzado a implementar un proyecto que busca, mediante una estrategia de investigación-acción, desarrollar prácticas de liderazgo distribuido al interior de establecimientos escolares.

Para analizar la distribución del liderazgo en los establecimientos educacionales que participan de este proyecto, se levantó un diagnóstico cuyo objetivo fue comprender la percepción de directivos y docentes respecto a cómo se distribuye el liderazgo en sus establecimientos y las diferencias que ellos apreciaban entre el estado actual y el estado deseado. Comprender la brecha entre el estado actual y el deseado permitiría escoger e incidir en aquellos aspectos que resultan más necesarios de fortalecer de manera que se pueda incrementar la distribución del liderazgo en los establecimientos seleccionados. Las preguntas que guiaron este diagnóstico fueron: ¿Cómo se percibe el liderazgo distribuido en los establecimientos? ¿Existen diferencias entre el estado actual y el estado deseado respecto al liderazgo distribuido? ¿Qué factores o dimensiones permiten explicar el liderazgo distribuido en los establecimientos?



Metodología

Para el logro de los objetivos de esta investigación en esta primera etapa de diagnóstico, se utilizó una metodología cuantitativa de carácter descriptiva exploratoria. Específicamente, se aplicó un cuestionario sobre liderazgo distribuido través de una plataforma online. Esta aplicación se realizó durante los meses de septiembre y octubre de 2017, por medio de un grupo de directivos de establecimientos que estaban participando de la segunda versión del Diplomado de Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red, impartido por LIDERES EDUCATIVOS en las regiones de Valparaíso y Biobío.

Participantes

En total respondieron el cuestionario 793 docentes y directivos de las regiones antes mencionadas, 406 de Biobío y 387 de Valparaíso, pertenecientes a un total de 32 comunas y 61 establecimientos. Como se aprecia en la tabla 1, la mayoría de quienes contestaron el cuestionario (72,1%) eran del género femenino y ocupan actualmente el cargo de docentes (84,9%), seguidos de directores/as (5,5%) y jefes/as de unidad técnica pedagógica (6,2%). En cuanto a la edad de los participantes, la mayoría declara tener 40 años o menos, donde un 24% señala estar entre los 20 y 30 años, y un 31,7% declara estar entre los 31 y 40 años.

Para la recolección de datos se les envió una carta de invitación a los directivos participantes del diplomado, solicitándoles que hicieran extensiva esta invitación a los docentes de sus establecimientos. Los participantes debían ingresar a través de un link al sitio web de LIDERES EDUCATIVOS, donde se explicaba el objetivo de la investigación y se aseguraba la confidencialidad del uso de los datos de manera de resguardar la identidad de los participantes. Seguidamente se le invitaba a aceptar las condiciones descritas antes de contestar el cuestionario.

		Participantes	Porcentaje
Género	Femenino	572	72.1%
	Masculino	221	27.9%
	Total	793	100%
Cargos	Docente	673	84.9%
	Jefe/a UTP	49	6.2%
	Director/a	44	5.5%
	Inspector/a	22	2.8%
	Subdirector/a	5	0.6%
	Total	793	100%
Rango de edad	Entre 20 y 30 años	190	24%
	Entre 31 y 40 años	251	31.7%
	Entre 41 y 50 años	166	20.9%
	Entre 51 y 60 años	152	19.2%
	Sobre 60 años	34	4.3%
	Total	793	100%

Instrumento

Se adaptó y aplicó en formato on-line el Cuestionario Multidimensional de Liderazgo Distribuido (CMLD) elaborado y validado en Chile por Maureira (2016). El cuestionario, basado conceptualmente en los denominados estadios (patrones) de distribución del liderazgo de Macbeath (2011), consta de dos partes: la primera corresponde a nueve ítems en donde se pregunta por la percepción de directivos y docentes respecto la distribución del liderazgo en sus establecimientos, mediante una escala Likert de cinco posibilidades de respuesta, siendo uno "totalmente en desacuerdo" y cinco "totalmente de acuerdo", y comparando el estado actual y el estado deseado. La segunda parte consta de seis escalas con un total 45 ítems, dentro de los cuales, cada escala posee entre siete a ocho ítems, asociados al liderazgo distribuido que se responde en una escala Likert similar. Las escalas asociadas al liderazgo distribuido son: distribución formal; distribución pragmática; distribución estratégica; distribución incremental; distribución oportuna; y distribución cultural.

Análisis de datos

En este informe técnico, debido a la extensión del documento, abordamos únicamente el análisis de la primera parte del instrumento que corresponde a la comparación entre el estado actual y el estado deseado del liderazgo distribuido en los establecimientos. Ello se realizó utilizando el software de análisis cuantitativo SPSS, donde se calcularon estadísticos descriptivos y se compararon las medias (T-student) para definir si existían diferencias significativas entre las respuestas sobre el estado actual y el estado deseado respecto de los nueve ítems de esta parte del instrumento.



RESULTADOS

COMPARACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y ESTADO DESEADO

Un primer análisis es el referido a la comparación del liderazgo distribuido según es percibido en la actualidad por directivos y docentes; y el estado deseado, referido a cómo les gustaría a directivos y docentes que se distribuyera el liderazgo en sus respectivos establecimientos. Para ello se construyó un índice de liderazgo distribuido a partir del promedio de los nueve ítems que constituyen la primera parte del instrumento. La diferencia encontrada en la muestra total (directivos y docentes) entre el estado actual (Media = 3,0876; Desviación Típica = 0,77243) y el estado deseado (Media = 4,3001; Desviación Típica = ,54582) de los nueve ítems es significativa ($p < .001$) entre ambas medidas. La mayor desviación típica del estado actual respecto al estado deseado, significa que existe una mayor homogeneidad de opiniones respecto al estado deseado.

En la tabla 2 se puede apreciar que los ítems con más bajas puntuaciones son: a) Existen estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos; b) Los integrantes de los

consejos (organismos colegiados) tienen oportunidad de desarrollar capacidades de liderazgo; c) Las estructuras de las escuelas fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo; d) El liderazgo compartido es reconocido y reforzado en la política pública existente. Todos estos ítems se refieren a las oportunidades que existen en el establecimiento para que emerja un liderazgo distribuido.

En cuanto a los aspectos evaluados de forma más positiva –a través de la percepción tanto de docentes como de directivos– se encuentran: a) Desarrollar un liderazgo compartido favorece los resultados de aprendizaje de los estudiantes; y b) La rendición de cuentas refleja un trabajo compartido por la dirección del establecimiento. Estos ítems se refieren a los efectos que tiene el liderazgo distribuido en el logro de aprendizaje y en la evaluación del trabajo que se realiza en los establecimientos.

	Media: Estado actual	Media: Estado deseado
Las tareas de liderazgo son compartidas ampliamente en la escuela.	3,2610	4,3304
Se promueve la participación en equipos de liderazgo.	3,2661	4,3695
Existen estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos.	2,2850	4,1185
La rendición de cuentas refleja un trabajo compartido por la dirección del establecimiento.	3,3367	4,3241
Los integrantes de los consejos (organismos colegiados) tienen oportunidad de desarrollar capacidades de liderazgo.	2,9571	4,2005
Los mandos medios líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo.	3,0643	4,1854
El liderazgo compartido es reconocido y reforzado en la política pública existente.	2,9117	4,2320
Las estructuras de las escuelas fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo.	2,8134	4,2850
Desarrollar un liderazgo compartido favorece los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	3,8928	4,6557

Tabla 2. Diferencias de media de los ítems de liderazgo distribuido entre la situación actual y la situación deseable.

Nota: Adaptado de tablas exportadas desde software SPSS.

Al comparar entre los distintos grupos, no se encontraron diferencias significativas entre categorías de género (masculino/femenino) ($p > .001$), ni entre rangos de edad (entre 20 y 30 años, entre 31 y 40 años, entre 41 y 50 años, entre 51 y 60 años y más de 60 años) ($p > .001$). Sin embargo, se aprecian diferencias significativas ($p < .001$) al comparar las respuestas de directivos (director/a, jefe/a de unidad técnica pedagógica, inspector y subdirector) y docentes, tanto en su percepción del estado actual como del estado deseado.

Tal y como se observa en la tabla 3, los docentes perciben que actualmente en sus establecimientos la distribución del liderazgo es menor que la percepción que tienen los directivos. Esta diferencia entre docentes y directivos también resulta significativa respecto al estado deseado.

	Puesto de Trabajo	N	Media	Desviación típica
Estado Actual	Directivo	120	3,2556	0,59993
	Docente	673	3,0576	0,79594
Estado Deseado	Directivo	120	4,4139	0,44514
	Docente	673	4,2798	0,55974





CLAVES PARA FORTALECER LA DISTRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO ESCOLAR

A partir de la revisión teórica, las investigaciones internacionales y nacionales, y los resultados del cuestionario de liderazgo distribuido anteriormente expuestos, quisiéramos concluir este informe técnico con algunas ideas o recomendaciones que pueden ayudar a fortalecer la distribución del liderazgo en los establecimientos educacionales de nuestro país.

En primer lugar, destacar la necesidad de generar una cultura de liderazgo distribuido en todo el establecimiento. La cultura organizacional se vincula con nuestros valores y creencias que refuerzan nuestras acciones cotidianas. Instaurar un liderazgo distribuido supone, sin duda, asumir el valor de la colaboración y la cooperación en el desarrollo de los proyectos compartidos; esto no es algo fácil, sobre todo cuando existe un contexto que favorece la competición y el aislamiento interior y entre establecimientos. Los estudios anteriormente revisados son claros a la hora de afirmar que para lograr mayor colaboración, se debe generar confianza entre directivos y profesores. La confianza está a la base de cualquier cambio que apunte a un liderazgo más democrático y distribuido. Sin embargo, los resultados de nuestro estudio –como los de otras investigaciones– alertan sobre la dificultad que se tiene para lograr una cultura que favorezca el liderazgo distribuido.

Un aspecto que favorecería la instauración de una cultura de liderazgo distribuido sería estimular la participación –mediante canales formales e informales– de aquellos que tradicionalmente son marginados o ignorados dentro del establecimiento. Nos referimos a todos aquellos potenciales líderes que no cuentan con la confianza y el apoyo suficiente para desarrollar proyectos innovadores. La generación de confianza supone generar capacidades de liderazgo y apreciar los logros de aquellos proyectos que significan cambios en las formas de organizarse, al interior o con otras escuelas y liceos del territorio.

En segundo lugar, es necesario introducir cambios estructurales que permitan el desarrollo y fortalecimiento de nuevos liderazgos. La estructura organizacional no es ajena a los cambios culturales. Ambos aspectos, estructura y cultura, deben complementarse de manera que cualquier cambio cultural debe ser apoyado con un cambio estructural, o bien, comprender que los cambios estructurales pueden propiciar cambios culturales en la organización. Llama la atención en este sentido que, de acuerdo a la percepción de directivos y docentes de nuestro estudio, los integrantes de los consejos u otros organismos colegiados tienen pocas oportunidades de desarrollar capacidades de liderazgo. Asimismo, las estructuras de las escuelas y liceos no estarían ayudando a fomentar el desarrollo de equipos de liderazgo. Estimamos que la creación de departamentos en donde se fomente el desarrollo profesional intra e inter escuelas y liceos, puede ser una buena oportunidad para generar espacios en donde pueda potenciarse la aparición de nuevos liderazgos.

En tercer lugar, queremos destacar la necesidad de desarrollar capacidades de liderazgo en los distintos niveles del sistema escolar, incluido el nivel intermedio. El mejoramiento escolar no es algo que pueda lograrse a través de un establecimiento en solitario, sino que es un desafío del sistema en su conjunto. Por tanto, entendemos que para lograr este mejoramiento sistémico se requiere del desarrollo de capacidades en todos los niveles del sistema.

El desarrollo de la capacidad de liderazgo distribuido en el equipo directivo debería incidir en el desarrollo de capacidades de liderazgo distribuido entre los docentes del establecimiento y de éstos con el equipo directivo. De igual forma, el desarrollo de capacidad de liderazgo distribuido en un establecimiento debiera ser un aliciente para el desarrollo de liderazgo distribuido en otros establecimientos que forman parte de una red de establecimientos dentro de una comuna.

En un nivel superior, el desarrollo de la capacidad de liderazgo distribuido dentro de una comuna debiera favorecer el poder desarrollar proyectos colaborativos y cooperativos con otras comunas. Por tanto, el desarrollo de capacidades de liderazgo distribuido en todos los niveles del sistema forma parte de la necesidad que exista una coherencia sistémica en donde los valores de la colaboración, el liderazgo compartido y el trabajo en equipo estén presentes y sean potenciados en todos los niveles del territorio. Para ello, estimamos que no es suficiente con el desarrollo de competencias para el logro de resultados; es necesario a nuestro juicio trabajar en torno a un sentido compartido que dé coherencia y unidad del sistema en su conjunto.

En cuarto lugar, resaltamos la creencia por parte de los docentes y directivos que participaron de nuestro estudio, que el liderazgo distribuido favorece los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Esto es a nuestro juicio muy relevante, dado que la distribución del liderazgo se genera a partir de un propósito claro como es mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Poner como foco a los estudiantes, supone no solo que éstos sean el objeto de atención por parte de directivos y docentes, sino que sean sujetos de cambio y participación dentro de sus respectivos establecimientos. El liderazgo distribuido en este sentido puede ser considerado como un liderazgo democrático, cuyo foco estaría en el aprendizaje y en la defensa de los derechos de los estudiantes. La distribución del liderazgo, desde esta perspectiva, está asociada a la construcción de ciudadanía en donde los estudiantes son actores principales en la construcción de una sociedad más democrática y participativa que acoge la diversidad de intereses, y formas de ser y hacer de quienes la componen.

Finalmente, destacamos la idea que el desarrollo de un liderazgo distribuido al interior de un establecimiento puede ser reforzado o estimulado por un trabajo en red que se realiza en conjunto con otros establecimientos. Este trabajo en red puede ser tanto de directivos, como de docentes que estén comprometidos en el desarrollo de proyectos que involucran a varios establecimientos.

El trabajo en red ha sido destacado como un espacio fructífero para intercambiar prácticas y experiencias que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. El trabajo en red supone un aprendizaje asociado a ser parte de una red, en donde es fundamental el desarrollo de capital social. Es decir, de relaciones de confianza basada en la generación de vínculos de cooperación y reciprocidad. Esto no es algo que se logre súbitamente, sino que depende de una trayectoria y una historia que debe ser construida a medida que se van enfrentando los desafíos cotidianos en pos de mejorar la calidad y la equidad de nuestra educación.

De acuerdo a los resultados encontrados, podemos señalar que existen espacios en donde se puede incidir tanto dentro de los establecimientos como fuera de ellos para propiciar una

mayor distribución del liderazgo. Para lograr este objetivo se deben realizar acciones para preparar a los futuros líderes, pero también cambios estructurales que permitan una mayor distribución del liderazgo en los establecimientos educativos en Chile. La política pública, a nuestro juicio, debiera jugar un rol importante en reforzar acciones que faciliten una mayor distribución del liderazgo, no sobrecargando la labor del director/a como último responsable de lo que acontece en la escuela. Asimismo, cabe destacar que la evaluación de resultados bajo un enfoque punitivo y la rendición de cuentas en base al rendimiento individual de los establecimientos pueden dificultar la distribución del liderazgo.

Por otro lado, en cuanto a los aspectos positivos encontrados en nuestro estudio, directivos y docentes tienen la percepción que desarrollar un liderazgo compartido favorece los resultados de aprendizaje de los estudiantes y que la rendición de cuentas refleja un trabajo compartido por la dirección del establecimiento. Ambos aspectos son muy importantes, dado que se asocia positivamente la distribución del liderazgo a un trabajo y responsabilidad compartida cuyo foco estaría en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

- Ahumada, L., Sisto, V., López, V., & Valenzuela, J. P. (2011). Liderazgo distribuido durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo en una comuna rural de Chile. *Revista de Ciencias Sociales*, XVII(2), 262–273.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bogotch, I. E. (2011). The state of the art: Leadership training and development: US perspectives: above and beyond recorded history. *School Leadership & Management*, 31(2), 123–138.
- Bolden, R. (2011) Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269.
- Boylan, M. (2016). Deepening system leadership: Teachers leading from below. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(1), 57-72.
- Bush, T. (2013). Distributed leadership: The model of choice in the 21st century. *Educational Management Administration & Leadership* 41(5), 543 – 544.
- Camburn, E., Rowan, B., & Taylor, J. E. (2003). Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 347–373.
- Currie, G., Boyett, I. and Suhomlinova, O. (2005). Transformational leadership within secondary schools in England. A panacea for organizational ills? *Public Administration*, 83(2), 265–296.
- Derby, F. (2017). *Liderazgo distribuido en procesos de gestión curricular* (Tesis doctoral no publicada). Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- Donaldson G. (2006). *Cultivating leadership in schools: Connecting people, purpose, and practice*. New York, NY: Teachers College Press.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996). *What's worth fighting for in your school?* New York: Teachers College Press.
- Galdames, S., & Gonzalez, A. (2016). The relationship between leadership preparation and the level of teachers' interest in assuming a principalship in Chile. *School Leadership & Management*, 36(4), 435–451.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management & Administration*, 28(3), 317-338.
- Gunter, H., Hall, D. & Bragg, J. (2013). Distributed leadership: A study in knowledge production. *Educational Management Administration & Leadership* 41(5), 555-580.
- Harris, A. (2014). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. Thousand Oaks, California: Corwin.
- Harris, A., & DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30(4), 141-146.

- Hopkins, D., Stringfield, S., Harris, A., Stoll, L., & Mackay, T. (2014). School and system improvement: a narrative state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(2), 257–281.
- Jaques, E. (1989). *Requisite organization: The CEO's guide to creative structure and leadership*. Arlington, VA: Cason Hall.
- Kelley, C. & Dikkers, S. (2016). Framing feedback for school improvement around distributed leadership. *Educational Administration Quarterly*, 52(3), 392-422.
- Ley N° 20.006. *Establece concursabilidad de los cargos de directores de establecimientos educacionales municipales*. Santiago, Chile, 22 marzo de 2005.
- Ley N° 20.248. *Establece Ley de Subvención Preferencial*. Santiago, Chile, 1 febrero de 2008.
- MacBeath, J. (2011). No lack of principles: leadership development in England and Scotland. *School Leadership & Management*, 31(2), 105–121.
- Mascall, B., Leithwood, K., Strauss, T., & Sacks, R. (2009). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. In A. Harris (Ed.) *Distributed Leadership* (pp. 81–100). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Maureira, O. (2016). Distribución del liderazgo en escuelas de Chile: Un estudio exploratorio. *Revista Intersecciones Educativas* 6(1). Recuperado el 20 de noviembre de 2017 desde <http://educacion.ulagos.cl/revista/index.php/item/58-edicion6-articulo5>
- Mifsud, D. (2017). Distribution dilemmas: Exploring the presence of a tension between democracy and autocracy within a distributed leadership scenario. *Educational Management Administration and Leadership*, 45 (6), pp. 978-1001.
- Moolenaar, N. & Slegers, P. (2010). Social networks, trust, and innovation: The role of relationships in supporting an innovative climate in Dutch schools. En A. Daly (Ed.) *Social Network Theory and Educational Change*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Muijs, D., West, M., & Ainscow, M. (2010). Why network? Theoretical perspectives on networking. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 5–26.
- Piot, L. & Kelchtermans, G. (2016). The micropolitics of distributed leadership: Four case studies of school federations. *Educational Management Administration and Leadership*, 44 (4), 632-649.
- Rhodes, C., & Brundrett, M. (2006). The identification, development, succession and retention of leadership talent in contextually different primary schools: A case study located within the English West Midlands. *School Leadership & Management* 26(3): 269–287.
- Robinson, V. M. (2008). Forging the links between distributed leadership and educational outcomes. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 241–256.
- Sibanda, L. (2017). Understanding distributed leadership in South African schools: Challenges and prospects. *Issues in Educational Research*, 27 (3), 561-581.

Spillane, J. P., & Lee, L. C. (2014). Novice school principals' sense of ultimate responsibility: Problems of practice in transitioning to the principal's office. *Educational Administration Quarterly*, 50(3), 431-465.

Spillane, J. P., Camburn, E. M., Pustejovsky, J., Stitzel Pareja, A., & Lewis, G. (2008). Taking a distributed perspective. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 189-213.

Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28

Stoll, L. (2009). Capacity building for school improvement or building capacity for learning? A changing landscape. *Journal of Educational Change*, 10(2-3), 115-127.

Uribe, M. & Vanni, X. (2015) *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Santiago, Chile: Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP.