



ISBN: 9786073026888

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOBRE LA
UNIVERSIDAD Y LA EDUCACIÓN

Maureira Cabrera, O., y Garay Oñate, S. (2019).
Liderazgo distribuido en escuelas primarias efectivas.
En M. A. Díaz Delgado y A. Veloso Rodríguez (Coords.), *Modelos de
investigación en liderazgo educativo: una revisión internacional*
(147-156). Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de
México, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la
Educación.

Esta obra se encuentra bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-
SinObraDerivada 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN ESCUELAS PRIMARIAS EFECTIVAS

Óscar Maureira Cabrera y Sergio Garay Oñate

INTRODUCCIÓN

Existe convergencia, tanto desde la literatura científica como desde lo profesional y la política educativa, de que el liderazgo directivo es un factor estratégico de mejora, desarrollo e innovación escolar, que explica en forma indirecta, pero consistente, cómo se obtienen los diferentes logros escolares. No obstante, al profundizar el análisis de procesos que influyen en la mejora, concurren otros actores y procesos clave de organización. Así, se comprende cada vez más que la influencia es más un fenómeno colectivo que individual, puesto que intervienen capacidades desplegadas tanto en posiciones formales como informales. Tal tendencia surge debido a lo insuficiente que resulta comprender procesos de influencia para el aprendizaje escolar, en toda su magnitud, considerando como única fuente de atribución de influencia sólo el liderazgo de los directores.

Las conceptualizaciones sobre el denominado enfoque del liderazgo distributivo se sustentan en la integración de principios de cognición distribuida, teoría de la actividad y del dualismo analítico. Sin embargo, la mayoría de la investigación en Iberoamérica es escasa sobre esta perspectiva y se focaliza en revisiones teóricas y estudios de casos. Considerando la relevancia y pertinencia que diferentes informes internacionales de política educativa conceden a la dirección escolar y, en especial, a la urgencia de liderazgos como práctica social en la explicación de los logros escolares que se dan en centros educativos no universitarios, es que en el siguiente trabajo se analizan acepciones de liderazgo distributivo en organizaciones escolares y se describen los resultados más significativos de un es-

tudio sobre la percepción de la distribución del liderazgo en una muestra de medio centenar de escuelas primarias. La interrogante en que se enmarca tal estudio es la siguiente: ¿Cuáles son las percepciones en distribución del liderazgo que tienen docentes y directivos de escuelas primarias en Chile de alta vulnerabilidad que destacaron en tres periodos consecutivos entre sus similares en resultados del Sistema de Medición de la Calidad Educativa (SIMCE) de octavo año de primaria en lenguaje y matemática?

HACIA UNA MIRADA MÁS COMPRENSIVA DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES

Son varias las críticas que desde distintos ámbitos se han generado en torno al concepto de liderazgo directivo. Una es su asociación e identificación con el mundo de la industria; es decir, como concepción que se introduce a un campo de estudio, como es la educación, que difiere en la naturaleza de procesos y fines provenientes de tal organización. Otra es la reactividad que produce dicho concepto en diversas culturas, debido a sus interpretaciones históricas relacionadas con personalidades de dictadores o políticos que en su afán de poder y dominación vulneraron derechos humanos fundamentales. Quizás una de las críticas más plausibles fue la excesiva relevancia que se le da al aporte individual, jerárquico y cupular, en la obtención de notables resultados que se consiguen en la organización, omitiéndose, entre otros factores, el nivel de recursos disponibles, la calidad de los procesos y la participación de otros actores en decisiones y consecución de dichos logros extraordinarios en tales organizaciones. De hecho, el artículo de Bennis (2000), “El fin del liderazgo”, señala que el origen del cambio efectivo se encuentra más en una alianza creativa de la fuerza de trabajo y la alta dirección. Asimismo, Riveros-Barrera (2012) establece que el liderazgo ha sido entendido como propiedad de los directores, consideración que ha llevado a concebir dicha atribución como una tarea individual, omitiéndose que en las escuelas una parte de lo realizado corresponde a procesos colegiados y que cabe referir más, probablemente, al li-

derazgo como atributo de grupos en el interior de dichos centros. Desde la perspectiva de la complejidad de la organización escolar y sus actuales desafíos, parece posible desmitificar la imagen heroica en que se basa lo que Nye (2011) denomina lo neocarismático, refiriendo a una concepción individualista predominante en el estudio del liderazgo escolar. Consideración advertida también por Elmore (2010), al señalar que el liderazgo tiende a ser idealizado, pues el éxito se explicaría más por teorías de personalidad que por otras razones. La acepción de líder, desde un enfoque distribuido, no se sitúa solamente en la figura del director, sino que se extiende hacia el trabajo de múltiples líderes que ejercen una influencia en las prácticas de enseñanza. Así, el liderazgo como función se sustentaría en directores, jefes intermedios, coordinadores, profesores tutores y de aula (Crawford, 2012; Flessa y Anderson, 2012; Spillane, 2006; Spillane, Diamond y Jita, 2003), no tanto como pudiese pensarse en aportes individualizados desagregados, sino más bien en la calidad de la acción que se produce en la red de interacciones en que se interviene para el logro de una meta escolar.

En cuanto a las interacciones entre integrantes del centro, el liderazgo distribuido tiene su fundamento en las interdependencias existentes entre las acciones de los individuos, las cuales toman forma en el desempeño de la organización cuando se estructuran como colectivo o grupo (Spillane, 2006). La interacción entre líderes, seguidores y situación a través del tiempo (Spillane, 2006) destaca la importancia de la práctica de los actores, tanto para la evaluación de la efectividad de sus interacciones como para el mejoramiento de las estrategias de gestión hacia el logro de objetivos (Harris, 2005; Hartley, 2010; Heck y Hallinger, 2009; Robinson, Lloyd y Rowe, 2008; Wallace, 2002). Se entiende que el enfoque denominado liderazgo distribuido supone un conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencia potencialmente “por personas en todos los niveles, más que un conjunto de características personales y atributos de personas en la cúspide organizacional” (Fletcher y Käeuffer, 2003: 21). La esencia del concepto de liderazgo distribuido, en la perspectiva de Leithwood y Riehl (2005), Murillo (2006), Spillane (2006) y Harris (2009; 2012a), radicaría más en una función de la organización, orientada a trans-

ferir poder e influencia para converger en propósitos compartidos. Harris (2012b) afirma que el liderazgo es un recurso organizacional que puede maximizarse, ocupando el potencial de influencia que poseen las personas participantes de una u otra manera en el centro, con predominancia de profesores y estudiantes, ya que, en calidad de sus interacciones formativas, se fragua el aprendizaje.

La dificultad para comprender el concepto del liderazgo distribuido es la imprecisión de su uso. Spillane (2006) plantea que se ha tendido a entender el liderazgo colaborativo, el liderazgo compartido, el coliderazgo, el liderazgo democrático y liderazgo situacional, como sinónimos del liderazgo distribuido. Desde una perspectiva más simple, Gronn (2002) refiere al liderazgo distribuido dos acepciones, una basada en el concepto de desagregación aditiva; es decir, cuántos roles de liderazgo existen disponibles en la organización para cumplir los propósitos de ésta. La otra, más holística, se enmarca en que el foco esencial; para visibilizar tal manifestación del liderazgo, es una acción coordinada más que un comportamiento individual agregado. Asimismo, señala que este último es de mayor significación para comprender el sentido del enfoque del liderazgo distribuido. En cambio, Bennet y colegas (2003) sugieren que el liderazgo distribuido es una manera de pensar el liderazgo que cuestiona muchos supuestos actuales sobre éste; es decir, comprender de manera más holística el fenómeno del liderazgo, consideración que Spillane (2010) sugiere al señalar que el liderazgo distribuido “es un lente conceptual para estudiar o diagnosticar el liderazgo y la administración” (255).

METODOLOGÍA PARA ANALIZAR EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN ESCUELAS CHILENAS

El estudio que se presenta es descriptivo con un diseño muestral estratificado por índice de vulnerabilidad del Ministerio de Educación de Chile (Mineduc) para escuelas en niveles A y B. Se seleccionó aleatoriamente una muestra de 77 escuelas en Chile que reunían características de obtener en los periodos 2009, 2011 y 2013 resultados

en el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) de Lenguaje y Matemática en 8° básico, superior a sus similares. Sólo se pudo contar con la aceptación de 51, no obstante, la proporción de respuestas al cuestionario a docentes y directivos en cada institución fue superior a 75 por ciento, totalizándose 714. Dicho cuestionario, denominado Cuestionario multidimensional de liderazgo distribuido (Maureira y Garay, 2017), se elaboró siguiendo las directrices técnicas (Morales, Urosa y Blanco, 2003) y conforme a las perspectivas teóricas de liderazgo distributivo. Se optó por la escala de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (Pont, Nusche y Moorman, 2009) de distribución del liderazgo escolar. Se integró una segunda para explorar dicho constructo a través del análisis de redes sociales basada en Spillane (2006). Finalmente, una tercera se sustentó en estadios de distribución del liderazgo de MacBeath (2011).

Respecto de las características de la muestra de sujetos que respondieron en cada una de las 51 escuelas primarias, ésta se resume en el cuadro 1.

CUADRO 1

Características generales de las variables de identificación de la muestra

Datos de identificación	Porcentajes				
Sexo	Hombre		Mujer		
	27.94		71.63		
Cargo	Docente de aula		Docente directivo		
	82.75		17.25		
Años de experiencia docente	0-5	5-10	10-15	15-20	20-25
	25.07	22.49	22.06	12.75	25.07

DIMENSIÓN ACTUAL Y DESEADA DE LA DISTRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO

La investigación con relación a los resultados sobre el nivel de percepción de la distribución de liderazgo, tanto en su situación actual como deseada, generó los siguientes datos:

CUADRO 2

Medias aritméticas y desviación estándar de ítems en escala sobre la dimensión actual y deseada de la distribución del liderazgo

Dimensiones (situación percibida)	Actual		Deseada	
	\bar{X}	α	\bar{X}	α
Las tareas de liderazgo son compartidas ampliamente en la escuela	3.47	0.96	4.43	0.63
Se promueve la participación en equipos de liderazgo	3.42	1.01	4.45	0.63
Existen estrategias para preparar a líderes que renueven los cargos directivos	2.32	1.01	4.23	0.74
La rendición de cuentas refleja un trabajo compartido por la dirección del establecimiento	3.60	1.07	4.45	0.62
Los integrantes de los consejos tienen oportunidad de desarrollar capacidades de liderazgo	3.01	1.05	4.31	0.72
Los mandos medios líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgos	3.13	1.05	4.36	0.66
El liderazgo compartido es reconocido y reforzado públicamente	3.05	1.06	4.37	0.69
Las estructuras de las escuelas fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo	3.04	1.08	4.43	0.67
Desarrollar un liderazgo compartido favorece los resultados de aprendizaje de los estudiantes	3.83	1.03	4.68	0.64

MOVILIZAR EL LIDERAZGO ESCOLAR, RESPONSABILIDAD DE CADA INTEGRANTE. ALGUNAS CONCLUSIONES

El trabajo de la OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2009) sugiere que el liderazgo distribuido es una manera de pensar sobre el tema. Lo novedoso sería movilizar los esfuerzos de la organización escolar con mayor responsabilidad de cada integrante y no sólo en los que formalmente asumen el rol de líderes como directores o jefes. Tampoco se trata sólo de la suma de esfuerzos. Ante este importante riesgo, tenemos el detalle con el que el National College for School Leadership (2006) trabaja en la esencia de este concepto, recogiendo para ello las definiciones de Gronn (2002), quien plantea tres importantes puntos. En primer lugar, una relevante diferencia, puesto que la idea de liderazgo deriva de una acción eminentemente personal, por ello al plantearse la distribución puede pensarse fácilmente que se trata sólo de la suma de acciones de liderazgo y

no de una acción concertada de influencias. En segundo lugar, el liderazgo distribuido sugiere la apertura de fronteras. Esto significa que se está predispuesto a ampliar la red convencional de los líderes, por lo tanto, plantea a la vez la cuestión de que los individuos y grupos se asumen como contribuyentes a ésta. Finalmente, el liderazgo distribuido implica que las variadas experiencias de poder, basada en liderazgos, han de ser distribuidas a través de la mayoría, no de unos pocos. Así, desde la perspectiva de la discusión teórica, todo indica que lo relevante del liderazgo distribuido se encuentra en la construcción de un conjunto de condiciones que posibilitan el trabajo docente efectivo.

Por otra parte, tanto la teoría administrativa como los resultados de la investigación en mejora de la efectividad escolar han ido precisando que las capacidades de influencia, basadas en el liderazgo, deben considerar más la activa participación de otros actores de la organización, tanto en posiciones formales como informales.

La complejidad del trabajo de enseñanza en el nivel directivo exige identificar y desplegar todas las capacidades de liderazgo, en especial de aquéllos que tienen roles principales en la interacción en el aula, como son los docentes y los mismos estudiantes. Consideraciones que sumadas a otros actores escolares han configurado la génesis del enfoque de liderazgo distribuido.

Respecto del análisis descriptivo basado en los resultados sobre la percepción de dos escalas del Cuestionario Multidimensional del Liderazgo Distribuido (CMLD), adaptadas de la OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2009), sus descriptivos univariados (media aritmética y desviación estándar) precisan que la percepción de docentes y directivos sobre la situación actual de la distribución del liderazgo en la muestra de más de medio centenar de escuelas primarias chilenas, procedentes de diversas regiones y pertenecientes a los índices de más alta vulnerabilidad, denotan una alta valoración media en el ítem “Desarrollar un liderazgo compartido favorece los resultados de aprendizaje de los estudiantes” y una baja valoración media en el ítem “Existen estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos”. Esta ordenación de valoraciones también se corrobora cuando se examina la percepción sobre la situación deseada

de la distribución del liderazgo, en la cual existe coincidencia en el orden valorativo al señalar que son los mismos ítems de ambas escalas, actual y deseada, los que poseen la menor y mayor valoración. Asimismo, cuando se examinan las tendencias valorativas, como un todo, es decir, contrastando la percepción general de una y otra, es claramente observable la brecha a favor de la distribución del liderazgo deseada. Lo que, sin lugar a dudas, revela una diferencia absoluta sustantiva sobre el nivel de percepción de la distribución del liderazgo en la muestra de escuelas que fueron parte del estudio. Lo más destacable del análisis descriptivo, de esta primera escala del CMLD, lo constituye la percepción, mayoritaria, sobre que el desarrollar liderazgos compartidos favorece los resultados de aprendizajes. Consideración por lo demás de sentido e identidad en las organizaciones escolares, dado que pone en discusión algunas perspectivas, tanto teóricas como de políticas educativas, sobre formación directiva docente, en la cual muchas de éstas priorizan y sitúan el liderazgo directivo en una dimensión individualista, jerárquica y heroica.

REFERENCIAS

- Bennet, Nigel, Christine Wise, Philip Woods & Janet Harvey (2003), *Distributed leadership: a review of literature*, Londres, National College of School Leadership.
- Bennis, Warren (2000), “El fin del liderazgo”, *Harvard Deusto Business Review*, núm. 95, pp. 4-12.
- Crawford, Megan (2012), “Solo and distributed leadership: definitions and dilemmas”, *Educational Management Administration and Leadership*, vol. 40, núm. 5, pp. 610-620.
- Elmore, Richard (2010), *Mejorando la escuela desde la sala de clases*, Santiago de Chile, Área de Educación-Fundación Chile.
- Flessa, Joseph & Stephen Anderson (2012), “Temas de actualidad en la investigación sobre liderazgo escolar: conectando la experiencia chilena con la literatura internacional”, en José Weinstein y Gonzalo Muñoz (eds.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?*, Santiago de Chile, Fundación Chile, Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, pp. 427-450.

- Fletcher, Joyce & Katrin Käeuffer (2003), "Shared leadership: paradox and possibility", en Craig Pearce y Jay Conger (eds.), *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*, Londres, Sage Publications, pp. 21-47.
- Gronn, Peter (2002), "Distributed leadership as a unit of analysis", *The Leadership Quarterly*, vol. 13, núm. 4, pp. 423-451.
- Harris, Alma (2012a), "Distributed leadership: implications for the role of the principal", *Journal of Management Development*, vol. 31, núm. 1, pp. 7-17.
- Harris, Alma (2012b), *Liderazgo y desarrollo de capacidades en la escuela*, Santiago de Chile, Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile.
- Harris, Alma (2009), *Distributed leadership in schools: developing leader tomorrow*, Londres, Routledge.
- Harris, Alma (2005), "Leading or misleading? Distributed leadership and school improvement", *Journal of Curriculum Studies*, vol. 37, núm. 3, pp. 255-265.
- Hartley, David (2010), "Paradigms: how far does research in distributed leadership 'stretch'?", *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 38, núm. 3, pp. 271-285.
- Heck, Ronald & Philip Hallinger (2009), "Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement", *American Educational Research Journal*, vol. 46, núm. 3, pp. 659-689.
- Leithwood, Kenneth y Carolyn Rhiel (2005), "What we know about successful school leadership", en William Firestone y Carolyn Rhiel (eds.), *A new agenda: directions from research on educational leadership*, Nueva York, Teachers College Press, pp. 22-47.
- MacBeath, John (2011), *Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*. Santiago de Chile, Área de Educación-Fundación Chile.
- Maureira, Óscar y Sergio Garay (2017), "Diseño y validación de escalas del Cuestionario multidimensional de distribución del liderazgo en escuelas primarias de Chile", en Francisco Javier Murillo (coord.) y RILME (ed.), *Avances en liderazgo y mejora de la educación. Actas del I Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación*, pp. 95-99, <http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Avances_en_Liderazgo_y_Mejora.pdf>, consultado en marzo de 2017.
- Morales, Pedro, Belén Urosa y Ángeles Blanco (2003), *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert*, Madrid, La Muralla.

- Murillo, Francisco Javier (2006), “Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido”, *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 4, núm. 4e, pp. 11-24.
- National College of School Leadership (2006), *Seven strong claims about successful school leadership*, Londres.
- Nye, Joseph (2011), *Las cualidades del líder*, Barcelona, Paidós.
- Pont, Beatriz, Deborah Nusche y Hunter Moorman (2009), *Mejorar el liderazgo escolar, vol. 1: Política y Práctica*, <<http://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf>>, consultado en marzo de 2017.
- Riveros-Barrera, Augusto (2012), “La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional”, *Educación y Educadores*, vol. 15, núm. 2, pp. 289-301.
- Robinson, Viviane, Claire Lloyd & Kenneth Rowe (2008), “The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types”, *Educational Administration Quarterly*, vol. 44, núm. 5, pp. 635-674.
- Spillane, James (2010), “A distributed perspective on school leadership and management”, en David Pearsony Allan Luke, *International Encyclopedia of Education*, Amsterdam, Elsevier, pp. 1-6.
- Spillane, James (2006), *Distributed leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Spillane, James, John Diamond y Loyiso Jita (2003), “Leading instruction: the distribution of leadership for instruction”, *Journal of Curriculum Studies*, vol. 35, núm. 5, pp. 533-543.
- Wallace, Mike (2002), “Modelling distributed leadership and management effectiveness: primary school senior management teams in England and Wales”, *School Effectiveness and School Improvement*, vol. 13, núm. 2, pp. 163-186.